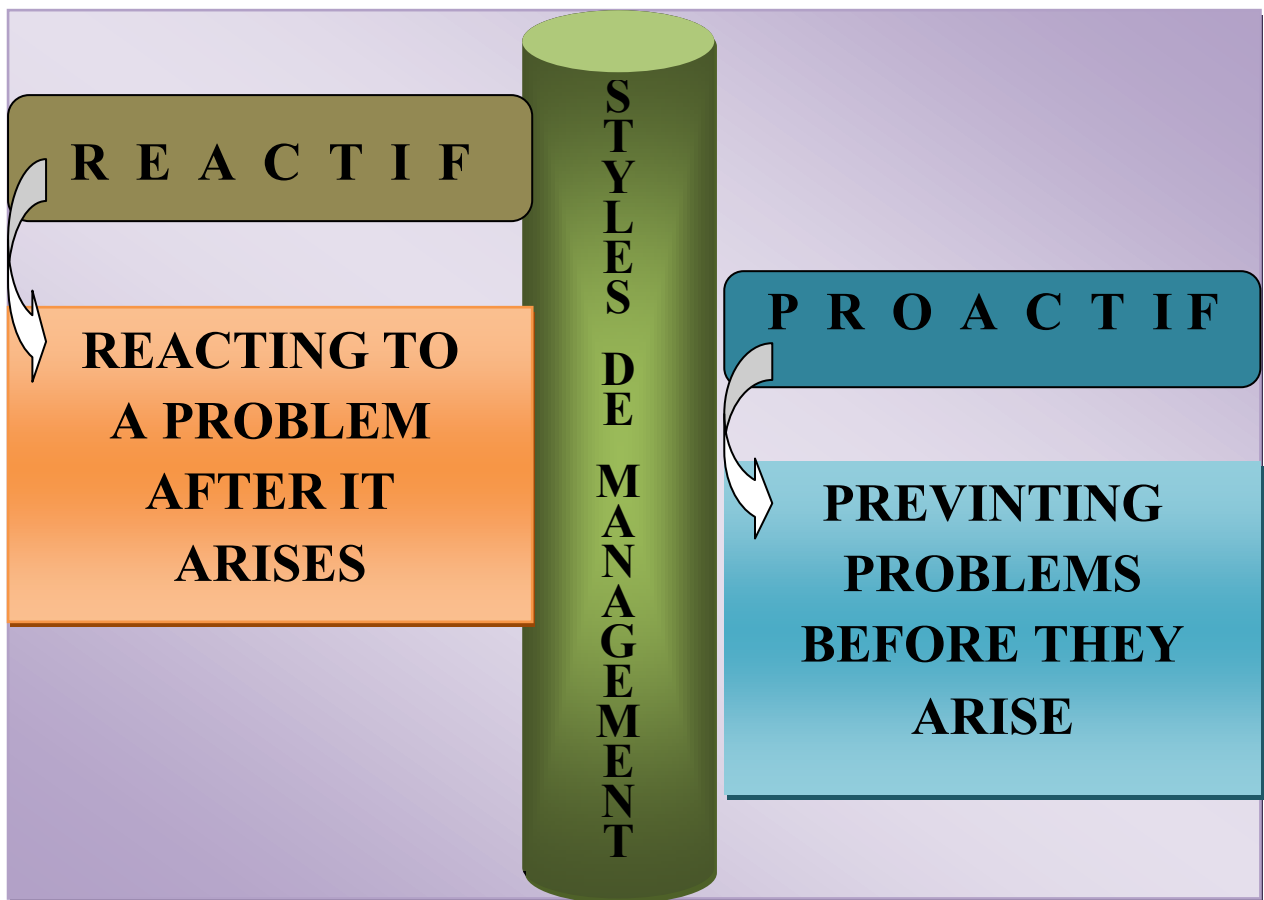




Le management proactif des entreprises

Ahmed Toufik BEN SAID
Psychologue Industriel
PLD en management des entreprises



Le management proactif des entreprises

<https://www.facebook.com/EveMag.Official/videos/2348385532075938/>

A pister et suivre attentivement cet exemple

REFLEXIONS, PAROLES ET VERITES

Les types d'attitudes, les types de personnes , « **Certains veulent que ça arrive, d'autres aimeraient que ça arrive et quelques-uns font que ça arrive** »

«Les obstacles ne doivent pas t'arrêter. Si tu rencontres un mur, ne te retourne pas et n'abandonne pas. Tu dois comprendre comment escalader, traverser ou contourner le problème».

«Si tu abandonnes une fois, cela peut devenir une habitude négative. N'abandonne jamais !».

« J'ai toujours cru que si tu mets tout en œuvre pour réussir, les résultats viendront »

Je suis convaincu et assuré de ce que je pense, je sais ce dont je suis capable, donc l'opinion des autres, leurs idées et leurs vues ou ce qu'ils peuvent penser m'intéressent mais ne me gênent nullement !

Connaissant ce que je dois faire, alors j'y vais et je le fais.

« **Au début de la course, il y a des meilleurs que moi, mais à l'arrivée, je suis le premier**»

Sun Tzu, L'art de la guerre :

« Tout le succès d'une **opération** réside dans sa préparation. »

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre »

« Celui qui excelle à **résoudre les difficultés** le fait avant qu'elles ne surviennent. »

« **Lorsque le coup de tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles.** »

« L'invincibilité se trouve dans la défense, la possibilité de victoire dans l'attaque. Celui qui se défend montre que sa force est inadéquate, celui qui attaque qu'elle est abondante. »

« Ne répétez pas les mêmes **tactiques** victorieuses, mais adaptez-vous aux circonstances, chaque fois particulières. »

« Si le général est généreux mais **incapable de diriger**, bienveillant mais **incapable de rétablir l'ordre**, ses soldats, tels des enfants gâtés **seront inutiles** ». C'est l'image des faibles managers : l'essentiel pour eux c'est de s'accrocher au poste et goutter à un plaisir qu'ils ne méritent pas !

Le passé est soldé, le présent nous le vivons, **songeons à l'AVENIR !**

La meilleure façon de prédire l'AVENIR est de **l'inventer, de le créer !**

L'AVENIR appartient à celui qui **réfléchit et raisonne le soir et se lève la veille !**

Voir plus loin, c'est pas facile mais c'est possible !

Pour réussir, il faut être PRO-
- ACTIF
- GRESSIF
- DUCTIF

CITATIONS

Des citations pour donner du sens et incarner une vision

Tout obstacle renforce la détermination. Celui qui s'est fixé un but n'en change pas. (Léonard de Vinci)

Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme. (Jean-Louis Brault)

La grandeur des actions humaines se mesure à l'inspiration qui les fait naître. (Louis Pasteur)

Des citations pour imaginer un avenir différent et prometteur

Il faut faire de sa vie un chef-d'œuvre. (Johann Wolfgang von Goethe)

Voir le possible là où les autres voient l'impossible, telle est la clé du succès. (Charles-Albert Poissant)

L'imagination est plus importante que le savoir. (Albert Einstein)

Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. (Mark Twain)

Celui qui s'oriente sur l'étoile ne se retourne pas. (Léonard de Vinci)

Des citations pour déployer les potentiels de ses équipes

Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans. Le deuxième meilleur moment est maintenant. (Proverbe Chinois)

A l'origine de toute connaissance, nous rencontrons la curiosité ! Elle est une condition essentielle du progrès. (Alexandra David-Néel)

On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. (Galilée)

La mesure ultime d'un homme n'est pas où il se situe dans les moments de confort mais où il se situe dans les moments de challenge et de controverse. (Martin Luther King, Jr.)

Le mouvement de protestation, la révolution des jeunes Algériens à compter du 22/02/2019 (dans ses débuts) en est, et constitue un bon, sinon le meilleur exemple de la proactivité.

Une réalité Algérienne

Malheureusement, ce qui se passe, se produit, se vit réellement, volontairement et délibérément engagés au niveau de nos entreprises, nos administrations :

L'amère réalité révèle, énonce et démontre que les personnes compétentes sont écartées par Abus et outrance et celles incompetentes sont promues par Faveurs et complaisance !

Ces pratiques brisent tout sens de management proactif et enfrennent sa réussite.

Ce sont les dits managers, précisément ceux désignés/nommés pour tout, sauf pour la compétence qui font le malheur de leur organisation/entreprise/administration !

قال تعالى، بعد بسم الله الرحمن الرحيم .

[وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ] **التوبة: 105**

Notre DIEU, nous incite, nous pousse, nous encourage, nous oriente à tout travail, tout acte, toute action, toute activité, tout fait, tout effort, tout agissement avec un sens positif

وقال ذو الجلال والإكرام في سورة الحشر، الآية 18. بعد بسم الله الرحمن الرحيم «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ».

Anticipe ton destin = قدم واستبق غدك ←

C'est la proactivité

Ce livre est destiné à servir de guide, il peut être utile, indispensable et intéressant à tous ; simple personne , jeune, père de famille, étudiant, travailleur, gestionnaire, managers de tout niveau, leader, chef de projet etc..., qui souhaite réfléchir à la manière, à la stratégie de son affaire ou à celle de l'entreprise/l'organisation à laquelle il appartient, pour réussir.

Dans tout ce qu'on entreprend, pour atteindre notre objectif,
on doit être **proactif**



REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier le bon Dieu le tout Puissant de m'avoir alloué la force, la santé et sa bienveillance tout au long de la préparation de cette oeuvre, et m'avoir donné la patience et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je remercie infiniment mes défunts parents, pour tout ce qu'ils ont fait pour moi !

Je remercie également tous ceux qui m'ont enseigné, qui m'ont accompagné durant mon parcours universitaire, pour le savoir qu'ils m'ont transmis, et aussi parce qu'ils m'ont appris à aimer la spécialité GRH et le domaine du management.

Elle a été très patiente, mon épouse, un remerciement très chaleureux pour sa disponibilité, sa gentillesse et pour m'avoir supporté et soutenu, et pour sa contribution morale à l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier aussi Mr BENAÏSSA Belkhir, Mon Chef de Division RHM à Hassi R'mel pour tout le savoir (les pratiques de management) , les conseils, les critiques et les propositions, les enseignements dont j'ai pu bénéficier pour l'avoir intelligemment fréquenté.

J'ai le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la Direction régionale HRM et particulièrement ceux de la Division RHM pour avoir bénéficié de leurs expériences (échecs et succès) sans oublier notamment ceux, appuyés et soutenus par des pseudo-managers, qui ont tout fait pour sauter les échelles, piétinant toute réglementation, brisant toute compétence et cassant toute bonne volonté.

Mes sincères remerciements à toute ma famille, ma belle famille, mes amis et mes faux amis (ceux de mauvaise intention m'ayant fait et causé du mal !).

DEDICACES

*A cœur vaillant rien d'impossible
A conscience tranquille tout est accessible*

*Quand il y a la soif d'apprendre
Tout vient à point à qui sait attendre*

*Quand il y a le souci de réaliser un projet
Tout devient facile pour arriver à nos fins*

*Malgré les obstacles qui s'opposent
En dépit des difficultés qui s'interposent*

*Les capacités intellectuelles,
associées à la sagesse et à l'assiduité
sont avant tout notre unique et seul atout*

*Elles représentent la lumière de notre existence
L'étoile brillante de notre réjouissance*

*Espérant des lendemains épiques
Un avenir glorieux et magique*

*Souhaitant que le fruit de nos efforts fournis
Jour et nuit, nous mènera vers le bonheur fleuri*

Nous prions Dieu que ce labeur

Fera signe de persévérance

Et que nous serions enchantés

Par notre travail apprécié

Je le dédie ...

A la mémoire de mes parents,

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous.

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être.

Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation.

Et à la mémoire de mes trois sœurs Fatima Zohra, Fouzia et Ncera

Que Dieu vous garde toutes dans son vaste paradis

A ma chère fille Narimane Sara

Je t'exprime mon contentement et ma profonde satisfaction pour votre parcours scolaire te souhaitant la réussite aux études universitaires et tout autre succès.

A toutes mes très chères sœurs

En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous.

Malgré la distance, l'éloignement, vous êtes toujours dans mon cœur. Je vous remercie pour votre hospitalité sans égal et votre affection si sincère.

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

A mes nièces et neveu

Nadjet et Samira, avec les meilleurs vœux de réussite dans leurs études universitaires

A Dalal et Leïla et leur petite famille

A El Hadi Abderrahmane

A tous les membres de ma famille, petits et grands

A tous mes proches

Veillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection

A mon épouse

*Quand je t'ai connue, j'ai trouvé la femme de ma vie,
la lumière de mon chemin.*

Ma vie à tes côtés est remplie de belles surprises.

Sans égal, tes sacrifices, ton soutien, ta gentillesse, ton profond attachement m'ont permis de réussir.

Sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour.

Que Dieu réunisse nos chemins pour un long commun serein et que ce travail soit témoignage de ma reconnaissance et de mon amour sincère et fidèle.

A ma chère belle mère

Vous m'avez accueilli à bras ouverts dans votre famille.

En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous.

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur et de santé.

A mes beaux frères et mes belles sœurs

Que Dieu vous assistent.

A tous mes professeurs et tout ceux et toutes celles qui m'ont enseigné

Un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis.

Vous aviez été toujours présents.

Vous m'avez soutenu ;

vous m'avez été d'un grand apport.

Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.

A mes chers collègues

*Et en particulier **ARICHA Mohamed, SOLTANE Rachid,***

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mes pensées, ma reconnaissance pour la position d'HOMME que vous avez prise dans ma lutte contre les médiocres et les incompetents désignés responsables.

Vous êtes pour moi des amis, des frères, sur qui, moi et toute autre personne subissant l'injustice des petits hommes, imposteurs assoiffés, puissent compter.

En témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

SOMMAIRE

REFLEXIONS, PAROLES ET VERITES.....	001
CITATIONS.....	003
REMERCIEMENTS	007
DEDICACES.....	009
LA PROACTIVITE, LA MERE DE TOUT SUCCES : Témoignage.....	015
INTRODUCTION.....	017
<u>PARTIE 1 : LA PROACTIVITE</u>	019
I-REACTIVITE ET PROACTIVITE	023
II- LES ATTITUDES PROACTIVES.....	027
III- APPORT DE LA PROACTIVITE.....	031
IV- POURQUOI ET COMMENT ETRE PROACTIF.....	047
V- LE MANAGEMENT PROACTIF.....	049
A- Démarche proactive	049
B- Les étapes de la démarche proactive.....	050
C- Capacités et qualités du manager proactif.....	052
<u>PARTIE 2 : LA STRATEGIE</u>	055
I- DECOUVRIR ET COMPRENDRE LA STRATEGIE.....	055
II- QU'EST CE QUE LA STRATEGIE ?	059
A- Le vocabulaire de la stratégie.....	059
B- Les caractéristiques des décisions stratégiques.....	064
C- Les trois niveaux de stratégie.....	064
D. Le rôle de la stratégie.....	065
E- La stratégie, ses variés aspects et ses dimensions.....	065
III- LE MANAGEMENT STRATEGIQUE.....	075
A- Le management stratégique proactif dans différents contextes.....	075
B- Stratégie et planification.....	076
C- La planification stratégique.....	077
<u>PARTIE 3 : LES ETAPES D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE</u>	081
<u>Stade 1 : - ELABORER/CONCEVOIR UN PLAN STRATEGIQUE</u>	081
I- LA FORMULATION DE LA STRATEGIE.....	081
A- Le processus de formulation de la stratégie.....	083
B- Les éléments de l'analyse.....	084
C-La conception de la stratégie : une heuristique.....	089
D- L'évolution de la stratégie : l'importance de l'histoire.....	090
E- L'évaluation de la qualité de la formulation stratégique.....	091
F- Plan stratégique d'entreprise.....	092
II- LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	095
III- L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	097
A- L'entreprise comme système ouvert.....	098
B- L'environnement concurrentiel de l'entreprise.....	099
C- L'environnement général de l'entreprise.....	108
D. L'environnement conçu comme un réseau.....	112
IV- L'ANALYSE DE L'ORGANISATION.....	113
A. Les démarches d'analyse traditionnelles.....	114
B. Les méthodes d'analyse de la valeur.....	119
C- La construction d'un avantage stratégique : l'art de l'artisan.....	122
D- Les choix stratégiques et la performance.....	126
a. La stratégie institutionnelle.....	127
b. La stratégie directrice.....	128
c. La stratégie d'affaires.....	135
d. Les stratégies fonctionnelles.....	138

E- La stratégie et la performance.....	139
F- La fixation d'objectifs pour un plan stratégique	141
Stade 2 : - EXECUTER / REALISER UN PLAN STRATEGIQUE.....	143
I-LA STRUCTURE ET LES PROCESSUS DE GESTION.....	143
A. Ce qu'est la structure.....	143
B. La relation stratégie et structure.....	145
C. Les processus de gestion.....	148
D. La structure comme cadre de l'action stratégique.....	150
II-LA CULTURE ET LE LEADERSHIP.....	151
A. Culture et stratégie.....	151
B. Leadership et stratégie.....	156
III- L'ENTREPRISE SPECIALISEE ET L'ENTREPRISE DIVERSIFIEE.....	163
A- L'entreprise spécialisée.....	163
B- L'entreprise diversifiée.....	164
IV- LA GESTION STRATEGIQUE D'UNE ENTREPRISE DIVERSIFIEE.....	167
A. Pourquoi se diversifier ?	168
B. Les fusions-acquisitions : un regard historique.....	171
C. Les stratégies de diversification.....	173
D. La diversification et la création de valeur.....	175
E. Une méthodologie pour se diversifier.....	178
V- LA GESTION DU CHANGEMENT STRATEGIQUE	181
A. Le changement radical.....	181
B. Une typologie des transformations organisationnelles.....	182
C. L'analyse du changement stratégique.....	184
D. Conseils pour mettre en œuvre le plan stratégique.....	187
E. Plan d'actions	188
VI- SUIVI DE L'EVOLUTION DE REALISATION DU PLAN.....	191
Dispositions et mesures à prendre	191
a-Surveiller la progression : Le suivi des résultats	
b- Suivi de l'évolution du projet	
c-Résoudre les problèmes	
d-Gérer le changement	
e-Intégrer les risques-projet	
f- Maîtriser la qualité et appliquer la norme ISO 10006 :2003	
Stade 3 : EVALUER UN PLAN STRATEGIQUE.....	201
I- L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PLAN STRATEGIQUE.....	201
A-Mise à jour du plan stratégique.....	202
B- Le tableau de bord.....	203
C- Le tableau de bord pour auto-entrepreneur et micro-entrepreneur.....	208
<u>PARTIE 4 : RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE.....</u>	213
I - LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	213
A- La RSE une dimension indispensable de la stratégie de l'entreprise.....	214
B- Aspects de la RSE	216
C- Importance de la RSE	217
D- Analyse de Rentabilisation de la RSE	218
II – RESSER UN PLAN D' ACTIONS DE LA RSE	223
Cadre de mise en œuvre de la RSE	223
A- Tâche 1 : Evaluer la sensibilisation à la RSE et les mesures de RSE.....	223
B- Tâche 2 : Élaborer une Stratégie et des Initiatives de RSE.....	228
C- Tâche 3 : Mettre en œuvre une stratégie et des initiatives de RSE.....	232
D- Tâche 4 : Communiquer le Rendement	234
E- Tâche 5 : Évaluer et mettre à l'échelle.....	237
III- PRINCIPAUX ENJEUX DE LA RSE	239

A- Mobiliser les intervenants	239
B- Risque et Importance Relative	243
C- Préparer les Rapports sur la RSE	244
D- Liens entre la RSE et la loi	247
<u>PARTIE 5 : LES URGENCES ET LES CATASTROPHES</u>	251
I- LE MANAGEMENT PROACTIF DES URGENCES ET DES CATASTROPHES	
A- Pourquoi se doter d'un plan d'urgence ?	
B- l'objectif général d'un plan d'intervention d'urgence.....	
C- Les séries d'événements ou de décision à envisager.....	252
II- COMMENT MANAGER PROACTIVEMENT	
LES URGENCES ET LES CATASTROPHES	257
A- Anticiper et se préparer aux urgences et aux catastrophes.....	257
B- Plan de réponse aux urgences et aux catastrophes.....	258
<u>Étape 1</u> : La mise sur pied d'une équipe de préparation aux urgences.....	258
<u>Étape 2</u> : Identification des fonctions et services essentiels.....	259
<u>Étape 3</u> : Reconnaissance des ensembles de compétences requises et des occasions de réaffectation d'employés.....	259
<u>Étape 4</u> : Repérage des problèmes.....	260
<u>Étape 5</u> : Préparation du plan pour chaque fonction/service essentiel.....	260
<u>Étape 6</u> : Examen du plan selon la liste de vérification.....	263
<u>Étape 7</u> : Examen du plan par l'équipe de préparation aux urgences.....	266
<u>Étape 8</u> : Révision et mise à l'essai et à jour du plan.....	267
<u>CONCLUSION</u>	269
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	271

LA PROACTIVITE, LA MERE DE TOUT SUCCES

Ma lettre, mon témoignage

L'art de faire face aux défis et aux difficultés de la vie !

Nous, que nous soyons individus, salariés, professionnels, ..., rencontrons tous des moments difficiles dans notre vie. Mais les difficultés auxquelles nous sommes confrontés nous rendront plus déterminés à atteindre nos objectifs.

Alors que le pessimiste fait des difficultés de ses opportunités, l'optimiste, le proactif est celui qui fait des opportunités avec ses difficultés. Notre succès et notre bonheur sont en nous.

Etant toujours optimiste et proactif, les difficultés : harcèlements, intimidations, pressions et menaces, injustices, arbitraires et iniquités, discrimination, licenciement pour mes compétences et mes qualifications professionnelles, renvoi pour mes principes justes, fondés et légitimes, que j'ai rencontrées m'ont permis de réaliser mon existence et de réveiller certaines de mes capacités.

Nous avons tous des difficultés dans notre vie. Et si vous êtes persuadé que vous allez « trouver un moyen », vous allez le faire. J'ai travaillé pour me persuader que, dans toute mauvaise position, je pouvais, ou presque toujours, trouver une combinaison inattendue pour surmonter mes difficultés. Les difficultés sont le sel de la vie. Il y a tant de belles choses qui font partie du monde. J'ai toujours regardé la vie de cette façon. J'ai toujours essayé de donner un sourire aux autres et aux difficultés et aux défis que j'ai rencontrés.

A vous persuader et à vous séduire, les difficultés renforcent l'esprit. Les difficultés que vous rencontrez vont se résoudre d'elles mêmes au fur et à mesure que vous avancez. Peu importe le genre de défi, de difficultés ou de situations douloureuses dans votre vie, nous avons tous la force nécessaire pour les traverser. Il suffit d'en profiter, de l'utiliser, de la déployer, de la cultiver !

Je ne crois pas au hasard, aux circonstances. Si vous vous attendez à ce que la vie soit facile, les défis sembleront difficiles. Si vous acceptez que des défis peuvent survenir, la vie sera plus facile. Notre réalité nous montre et nous confirme que devant toute énergie, face à tout individu gagnant, battant, brave, courageux et éprouvé, il y a une personne complexée, inhibée, refoulée, cupide et avide ; une personne jalouse, nuisible et destructrice. Cette créature, ce spécimen nocif, étendant une intelligence négative, ne se réjouissant que du mal, représente un grand défi périlleux.

Etant optimistes, nous sommes les nuages qui empêchent le soleil d'illuminer nos journées, nous sommes notre pire ennemi. Dans ce cas là, la vie mettra toutes sortes d'obstacles sur notre chemin.

Dans chaque lutte, il y a de la force. Les luttes créent des opportunités pour que vous puissiez devenir plus fort, plus sage. Au moment où vous faites évoluer votre mentalité du « je ne peux pas » à « je peux, je dois, je fais, j'agis », vous commencez à voir « au-delà du problème », « au-delà de la contrainte », « au-delà du défi » et trouverez cette force de l'intérieur.

Un échec temporel ne vous empêchera pas de réussir durablement. Nous ne pouvons pas savoir à quel point nous sommes forts si nous ne relevons pas les défis et les difficultés auxquels nous sommes confrontés.

Il n'y a pas de chemins faciles pour réussir. Vous devez sillonner et arpenter de nombreuses routes difficiles et abattre de nombreux murs pour que vous puissiez triompher, le savourer et l'apprécier.

Quelles que soient les circonstances, n'abandonnez jamais, et soyez confiant dans ce que vous faites de positif. Ayez de la volonté, de la patience et de la persévérance. Soyez tout simplement proactif !

INTRODUCTION

Pour tout le monde, la vie est pleine de défis. Mais le problème est que, trop souvent, nous pourrions nous retrouver face aux mêmes défis, encore et encore... repousser, par exemple, une tâche pendant des semaines alors qu'elle peut être accomplie plusieurs fois par jour par quelqu'un d'autre.

Repousser le défi ne le fait pas disparaître. Cela est vrai pour les grands défis, ainsi que pour les petits. Vous commencez à perdre en motivation et vous perdez de vue la leçon potentielle. À ce moment-là, les défis peuvent devenir des problèmes qui vous entraînent vers le désespoir et la frustration.

Chercher la solution facile ou les paroles sages qui vont vous montrer le chemin; les autres peuvent vous aider à comprendre, mais personne ne peut résoudre vos problèmes à votre place. Dans de nombreux cas, c'est le pas le plus important, le pas le plus évident, mais il est aussi le plus souvent omis ou négligé, les gens passent du temps à chercher un moyen de contourner le problème, ou à se vautrer dans le désespoir à l'ampleur du défi, au lieu d'y faire face.

Lorsque vous accompagnez d'émotions un problème, il prend le pouvoir sur vous. Angoisser sur le résultat est souvent ce qui transforme une taupinière en une montagne.

Face à tout problème, le plus important est de l'affronter la tête haute. Si vous faites face à vos défis (même dans l'échec) avec pleine présence et pleine conscience, vous trouverez que la plupart d'entre eux ne sont pas du tout des défis. Ils deviennent des messages de l'univers. La méditation peut vous aider à cultiver votre conscience et à voir plus clair dans les moments difficiles.

En évaluant la situation, vos ressources et vos capacités, votre action peut passer par l'aide des autres, mais ce sera à vous de résoudre le problème. Plus tôt vous affronterez un défi, plus vite il cessera d'être un problème.

Certains défis vous semblent difficiles tandis que d'autres personnes les gèrent facilement. Vous avez à chercher la raison dans votre conscience et d'éviter de voir ces activités comme des défis.

Apprenez à voir dans les défis des opportunités de croissance. Cette croissance puise dans votre potentiel. Les défis vous permettent de vous conduire vers la maîtrise de ce potentiel.

Certains défis semblent énormes et durs, mais si vous restez concentrés et en pleine conscience de votre potentiel, aucun défi n'est trop grand pour être surmonté avec puissance et grâce.

Nous ne devons pas être ou restés influencés par les défis, des événements imprévisibles, des comportements nuisibles ou des émotions négatives des gens qui nous entourent.

Tout peut être pris et enlevé chez un homme, sauf une seule chose, la dernière des libertés humaines : **choisir son attitude dans toutes les circonstances, choisir sa propre voie.**

Ceci est dit pour la personne, l'individu et ses actions personnelles, individuelles et particulières.

Pour les organisations, la mondialisation, l'internationalisation des marchés et l'arrivée des pays émergents bousculent de plus en plus de secteurs de l'économie, l'évolution des techniques, les goûts changeants des clients, la concurrence grandissante des entreprises au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des entreprises est instable, turbulent. Le niveau de turbulence d'un marché sera défini comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés.

La compréhension de cet état particulier de l'environnement peut être affinée en fonction de deux causes qui sont généralement admises comme génératrices de turbulence :

- L'augmentation des interrelations entre firmes,
- Le changement des éléments composants l'environnement.

Du fait de ses multiples relations, l'entreprise connaîtra différentes sources de turbulences. L'organisation et l'environnement concurrentiel influent sur sa situation. La complexité qui s'en dégage renforce le caractère turbulent qui va affecter l'activité de l'entreprise. Cette turbulence va générer des perturbations externes et face à celles-ci, l'entreprise va tenter de se protéger. Edgar Morin (1977) a formulé ce fait d'une manière systémique en affirmant que "l'organisation est un phénomène de relative clôture, qui est une protection contre les aléas de l'environnement".

Ces aléas, ces défis sont nombreux et exigent de remettre en question ou de réviser les façons de faire.

Trois stratégies principales, que distingue Abraham ZALEZNIK, permettront de remédier aux déséquilibres entre organisation et environnement:

- Stratégies homéostatiques: qui répondent au besoin de préserver l'organisation des bouleversements internes.
- Stratégies médiatives: l'organisation se modifie intérieurement pour faire face aux perturbations venues de l'environnement.
- **Stratégies proactives: stratégies qui vont agir sur cet environnement pour le modifier.**

Pour faire face aux turbulences de l'environnement et les exploiter à son profit, la réactivité est dangereuse, elle reflète la position d'une organisation qui est sous contrainte, **l'entreprise doit anticiper et se préparer à ces changements, c'est-à-dire elle agira pour provoquer le changement souhaité. Il s'agira de la proactivité, car l'attitude proactive aura pour ambition de maîtriser l'environnement en imposant des règles.** C'est assurer et mettre en œuvre un management proactif.

Un management proactif efficace aide l'entreprise à transformer le défi en opportunité et à en tirer le maximum de profits, créant une croissance durable pour l'avenir.

PARTIE 1 : LA PROACTIVITE

La proactivité, c'est la liberté de choix

Entre le stimulus provoqué par une situation et la réponse, se trouve notre plus grande force : la liberté de choix. En tant qu'être humain, nous sommes responsables de nos comportements face à une situation même la plus difficile. Aussi, cela va de même dans la sphère professionnelle. Vous pouvez faire face à trois types de problèmes, classés en fonction de votre capacité d'action directe (**les problèmes directement contrôlables, les problèmes indirectement contrôlables et les problèmes incontrôlables**).

Mais, ne vous y méprenez pas, votre attitude et votre façon d'y faire face dépendent uniquement de vous. Cela est d'autant plus vrai quand vous êtes manager/meneur d'hommes/directeur.

Alain Paul Martin, dans son ouvrage « La Gestion proactive » publié en 1983, définit un cadre de gestion fondée sur la liberté de choix et axée sur quatre familles d'options génériques :

- options attentistes ou de laisser-faire,
- options conformistes (minimum pour ne pas s'attirer d'ennuis),
- options actives (jouer le jeu et faire ce qui est pratique courante ou normale telle la norme ISO 9000) et
- **options proactives, c'est-à-dire convertir** une menace en opportunité favorable, **prévenir** un risque (un conflit ou une crise), **créer** des occasions sans égal **ou maximiser** les bénéfices et l'avantage compétitif, quelle que soit la situation. **Si envisageable, faire bien mieux avec le moins de ressources, ou alors changer les règles du jeu.**

Dans le même sens, la définition classique du terme «proactivité » a été introduite en France par Michel Godet. Cet auteur (1991) définit quatre attitudes possibles face à l'avenir :

- celle de l'autruche passive qui subit le changement,
- celle du pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre,
- celle de l'assureur pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles,
- **Celle du conspirateur pro-actif qui se prépare aux changements souhaités.**

Définition de proactivité

Partant de ces options et attitudes, on peut distinguer que la proactivité c'est convertir une menace en opportunité favorable, prévenir un risque (un conflit ou une crise), créer des occasions sans égal ou maximiser les bénéfices et l'avantage compétitif, quelle que soit la situation. Si envisageable, faire bien mieux avec le moins de ressources, ou alors changer les règles du jeu et se préparer aux évolutions souhaitées, **c'est agir, programmer, planifier, organiser, projeter son futur avenir et l'avenir de son organisation.**

La proactivité c'est la capacité à exercer ses facultés d'anticipation, devancer les événements en prenant l'initiative dans le but d'agir de manière juste, ne pas succomber aux conséquences, s'éviter les suites indésirables et réussir sa vie.

Etymologie du mot Proactivité

Nous approchons la proactivité en détail à partir de l'étymologie de ses composantes pro- et activité :

• **Pro-**

Cet élément vient du grec ou du latin signifiant « en avant » (pro-jeter, pro-grès, pro-nom) d'où découle l'idée de protection, d'anticipation, de prise de recul.

Pro- signifie aussi qui est « pour, partisan de, favorable à » (pro-français, pro-gouvernemental) par opposition à « anti ».

• **-Activité**

Ce mot vient du latin *activitas* (lui-même issu de *vis agendis*) (*vis agendis* me fait singulièrement penser à l'idée d'agencer sa vie). L'activité regroupe diverses tâches mesurables et tangibles qui ont en commun la poursuite d'un objectif précis. C'est la faculté d'agir avec dynamisme et vitalité. C'est aussi l'énergie et la vivacité qu'une personne met dans son action.

L'activité est aussi un ensemble de phénomènes psychiques et physiologiques correspondant aux actes de l'être vivant, relevant de la volonté, des tendances, de l'habitude, de l'instinct, etc. (Extrait du Petit Robert).

On retient :

- l'idée d'une série d'actions mises en forme orientées vers un but.

Cette mise en mouvement nécessite vitalité, dynamisme, énergie, dirigées par une volonté humaine.

Et ce libre-arbitre demande réflexion en amont et prise de décision stratégique en aval pour atteindre ces buts.

- Nous avons donc à faire à un processus mental qui suit un mouvement dynamique d'amont en aval dans le temps, et en continu, à l'instar d'une spirale vertueuse.
- C'est donc un processus continu d'amont en aval, partant d'une attitude (un état d'esprit) pour aboutir à un comportement (action visible).

La « proactivité » renvoie donc à la **capacité de choisir librement** en fonction de ses différents intérêts, de ses valeurs et de ses relations. Tout individu possède cette liberté de décider vers quoi il souhaite orienter son attention et son action.

Stephen R. COVEY dans son livre "Les 7 Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent" dit, **La Proactivité est une habitude fondamentale à mettre en place pour réussir** dans son quotidien et être plus responsable.

Le terme "Proactivité" est désormais courant dans le vocabulaire utilisé en Management, il exprime "**Prendre des initiatives**". Il signifie qu'en tant qu'être humain, **nous sommes responsables de nos propres vies** (notre avenir et l'avenir de notre organisation/Entreprise). **Notre comportement découle de nos décisions, et non de notre condition.** Nous pouvons faire passer nos sentiments après nos valeurs. **Nous avons l'initiative et la responsabilité de provoquer les choses.**

La proactivité peut être considérée comme **une attitude ou un état d'esprit tourné vers le futur**. En ce sens, nous opposons aux stratégies réactives - qui sont de nature à suivre les modifications de l'environnement interne et externe et donc à s'adapter à une situation détectée - les stratégies proactives qui sont à l'origine des changements.

Dans sa théorie du sens de la vie, Frankl y souligne **l'importance du courage, de la volonté et de la responsabilité individuelle, de reconnaître la liberté de choix et d'agir quelles que soient les épreuves de la vie.**

«Le terme français proactif est beaucoup répandu dans le milieu des conseils de gestion à cause des succès emportés par la gestion proactive d'Alain Martin. Comme cette méthode est enseignée aux cadres de l'administration fédérale au Canada, il n'est pas surprenant de constater la présence de ce terme dans les documents administratifs.

A l'origine, ce terme est membre du vocabulaire de la psychologie et sert à désigner « **qui agit sur des faits ou des processus à venir** ». On le retrouve dans le domaine des négociations collectives : **négociation proactive, par ressemblance avec la psychologie, et en gestion, dans le sens d'une gestion prévoyant l'ensemble des événements pouvant se produire avec les modes d'action correspondants.**

Cette gestion est plus souple et moins systématique que la gestion prévisionnelle classique, fondée sur les modèles pré-déterminés. **Elle fait intervenir des facteurs d'indétermination comme la validité des hypothèses, les facteurs décisifs de succès et l'analyse du risque dans la planification.** Cette méthode spécifique méritait sans doute un terme spécifique pour être dénommée et le choix du terme «gestion proactive» n'est sans doute pas impropre.

Dans les sciences humaines, les emprunts terminologiques d'une science à l'autre ne sont-ils pas monnaie courante ? » :

1. Alors, la proactivité, qu'est-ce que c'est ? Une prédisposition ? Un comportement ? Un ensemble d'habiletés ? Ou tout cela à la fois ? Pour faire simple, disons que **la proactivité repose sur notre capacité à anticiper l'avenir et à mettre en œuvre des actions en conséquence.**

2. Proactif — Wikipédia :Le terme proactif est un néologisme qui décrit **une personne prenant en main la responsabilité de sa vie, plutôt que de rechercher des causes dans les ...**

3. La proactivité se distingue de la réactivité - autre terme de la même famille - par une notion de timing : **nous sommes proactifs avant l'action, réactifs après.** L'un n'empêche pas l'autre, d'ailleurs : **même si nous avons envisagé un changement et nous y sommes préparés (proactivité), nous devons pouvoir nous adapter et réajuster notre plan d'actions en fonction des imprévus (réactivité).**

Le terme de proactivité est défini au sens large, comme l'attitude à prendre le contrôle de notre comportement, prenant la tête dans les actions et l'application de tout sur le libre choix de la même, et la prise de responsabilité et les conséquences qui en découlent. Il se distingue comme un compteur à la «réactivité». Alors que le réactif souffre des circonstances, le proactif parviennent à les transformer en opportunités.

Sens 1 Se dit d'un processus psychologique qui se réalise d'amont en aval dans le temps.

Sens 2 Qui anticipe les résultats à fournir à un problème donné.

De quoi s'agit-il ?

Le terme proactif décrit une personne qui **prend en main la responsabilité** de sa vie, plutôt que de rechercher des causes dans les circonstances ou les personnes extérieures. » A l'opposé, on appellera « réactive » la personne qui cherche les causes dans les autres et le monde extérieur.

Remarquons ici que nous utilisons deux mots différents : « responsabilité » et « causes » et il nous semble important de ne pas les confondre.

En effet, quand nous prenons la responsabilité de notre vie, nous ne disons pas que nous sommes la cause de tout ce qui nous arrive. Il ne s'agit pas ici de chercher un fautif ou une cause, mais plutôt de dire « ok, ça nous arrive à nous, et maintenant qu'est-ce que nous en faisons ? ». Autrement dit, la cause nous intéresse peu, nous n'allons pas passer notre énergie à chercher la cause ou la faute (extérieure ou intérieure), **nous allons plutôt mettre notre énergie à prendre la responsabilité de notre réaction face à ce qui nous arrive et la responsabilité des choix que nous posons pour y faire face.**

Etre proactif n'est pas forcément Etre actif

Une clarification s'impose à propos de « être proactif » : nombre de personnes assimilent « être proactif » à « être actif » ; comme si « être proactif » nécessitait d'agir de toute façon puisque, dans le mot « proactif », il y a « actif ».

Or, il ne s'agit pas d'agir pour agir, il ne s'agit pas de « forcer les choses », d'enfoncer des portes, de « faire » (quoi que l'on fasse).

Être proactif, ce n'est pas forcément être « actif ». L'un n'entraîne pas nécessairement l'autre.

Si, pour atteindre votre but, vous n'avez pas besoin d'agir et que vous n'agissez effectivement pas, alors vous êtes proactif, parce que votre comportement de non-agir est juste et approprié à la situation.

Être proactif, c'est avant tout adopter l'attitude et le comportement justes, non seulement appropriés à la situation, mais aussi faire en sorte que toutes nos énergies intérieures (physiologiques, émotionnelles, psychiques, spirituelles) soient en cohérence avec les énergies extérieures (relationnelle, organisationnelle, environnementale...).

Être capable de proactivité, c'est être capable de se mettre en cohérence interne avec soi-même, centré sur son axe, et vivre en conscience avec soi-même, avec les autres, avec le monde. C'est être capable d'insérer son être, sa personne, harmonieusement dans les courants énergétiques, pour tirer « profit » (pas le profit économique ou pécuniaire, du moins pas seulement et pas essentiellement) du potentiel afin de satisfaire ses buts.

Comme, seul le changement est permanent, il n'existe pas de règles fixes et infaillibles qui régissent le monde ou la réalité. Et **toute personne qui agit de manière proactive est stratège par définition.**

Car la réalité n'a jamais attendu les lumières d'un stratège, aussi brillant fût-il, pour obtempérer à ses injonctions ! Par bonheur, elle est autrement fertile et malléable.

Pierre Fayard

La personne proactive est une personne qui agit en stratège

Agir en stratège ne signifie pas agir en fourbe, en calculateur, manipulateur ou rusé (encore que l'un n'empêche pas l'autre, mais ce n'est pas là la personne proactive par définition) mais **en stratège intelligent.**

Une personne proactive est essentiellement une personne intelligente. Et nous sommes tous doués d'intelligence, quelle que soit sa forme (intelligence intellectuelle, émotionnelle, relationnelle, créative, etc.). **Nous sommes donc tous proactifs à différents niveaux.**

Et nous sommes tous proactifs à différents degrés puisque nous sommes tous doués de ces capacités intelligentes, à savoir nos **4X5 sens notamment.**

La personne proactive ressent, réfléchit, pense, décide, agit en stratège, avec toute son attention faite de concentration, de conscience, d'ouverture d'esprit, de réceptivité et d'écoute. Elle s'insère dans un système énergétique qui la constitue, la porte, la traverse. Et cet environnement se transforme dans un mouvement permanent, que l'intelligence doit saisir. Chaque instant est fait d'informations à entendre, à écouter, à comprendre, à transformer, d'opportunités à capter. Chaque situation contient tous les possibles qui n'attendent que nous pour être révélés, compte tenu de nos capacités proactives et selon nos propres besoins/objectifs/fins.

Cette attitude proactive nécessite **réceptivité, disponibilité, temps, écoute, patience, attention...** Il ne s'agit plus d'agir pour agir, mais bel et bien d'**agir au moment juste, opportun. Agir en stratège.**

La personne proactive s'insère dans le courant de la vie

L'individu proactif **s'insère dans le courant de la vie**, qui devient « fluide » et évidente. La personne proactive **ne cherche pas à impacter son environnement par une action directe, visible et franche, mais à appréhender la réalité autrement, de manière holistique, dans sa globalité et sur une échelle de temps qui dépasse le tactique, le court-moyen terme.** Elle tente de **capter les prémices des changements de flux-reflux, hauts-bas, en un mouvement perpétuel.** Comme le Yin et le Yang qui s'opposent et se complètent et se contiennent mutuellement.

Dans un environnement énergétique donné, il s'agit **d'inciter, de provoquer discrètement, pour impulser un mouvement** (on pense au battement d'aile du papillon déclenchant une tempête) **qui enclenche une spirale vertueuse.**

Cette perspective est d'autant plus d'actualité que le réseau, le flux, l'échange et la transformation sont au cœur... du monde interdépendant que nous connaissons aujourd'hui.

Pierre Fayard

Et notre degré de développement proactif (capacités proactives, attitude intérieure, comportement) nous ouvre les portes de ces potentiels.

A l'heure actuelle, mouvementée, tumultueuse, imprévisible, à priori effrayante, une personne proactive **fait l'éloge de la fluidité – ne rien contrecarrer mais « faire avec », avec « ce qui est » -, de l'ouverture de tous ses sens, de l'imagination et l'adaptation créative, pour en tirer tout le suc et le sel.** Parce que le monde est en évolution permanente, elle sait que toute situation n'est qu'un instant particulier, un arrêt sur image, dans un cycle.

Synonymes de « proactif »

Plusieurs synonymes de « proactif », ils sont donnés par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, ce sont les suivants (disposés dans un ordre de pertinence décroissante) :

- **Entreprenant** : hardi, audacieux, dynamique, déterminé, proactif, téméraire, agissant, actif, aventureux, décidé, galant, industriel ;
- **Agissant** : actif, efficace, fort, infatigable, puissant, énergique, proactif, opérant, influent, entreprenant, agent, allant, effectif, efficient, manifeste, vivant, zélé ;
- **Anticipateur** : anticipant, proactif, visionnaire ;
- **Dynamique** : actif, entreprenant, vivant, ardent, énergique, vaillant, remuant, proactif, physique, industriel, dynamisation, dispos, balistique, allant, accélération, évolution ;
- **Déterminé** : décidé, résolu, ferme, fixe, hardi, certain, arrêté, courageux, réglé, précis, intrépide, fixé, audacieux, robuste, stable, énergique, porté, organisé, opiniâtre, normal, inébranlable, entreprenant, délibéré, défini, décisif, vigoureux, téméraire, rigoureux, prononcé, définitif, convaincu, parfait particularisé, poussé, proactif, précisé, prêt, invétéré, incorrigible, entraîné, donné, direct, conduit, chaud, cabré, spécifique ;
- **Opérant** : agissant, efficace, actif, bon, proactif.

Ces adjectifs rejoignent les attitudes à développer, à optimiser pour renforcer ou développer sa proactivité.

Traductions de « proactif »

Nous reproduisons ci-dessous des traductions intéressantes de l'adjectif anglais « proactive » lorsqu'il n'est pas traduit uniquement par le mot français « proactif » :

- a proactive political programme → un programme politique volontariste
- a proactive restructuring → une restructuration offensive
- be proactive and continue on your own → poursuivez votre cheminement par vos propres moyens
- by taking proactive and containment measures → en prenant des mesures de prévention et d'endigement
- more proactive activities to fill any gaps → davantage d'activités anticipatoires pour combler les lacunes
- to be much more proactive → être plus agressif-ve
- to become more proactive → s'impliquer davantage
- Programmes need to be proactive → les programmes doivent agir en amont
- a proactive policy of State → une politique volontariste d'État
- in a proactive and practical manner → sur un mode dynamique et concret

I- REACTIVITE ET PROACTIVITE

Ce sont deux mots très utilisés dans le domaine technique qui font désormais partie du langage du management. Deux types de personnalités en découlent : la réactive et la proactive.

a- Etre réactif,

Le comportement réactif est déclenché par des actions : **il se passe quelque chose et on y réagit. C'est souvent la conséquence d'activités routinières, l'habitude de retomber en terrain connu. Un tel comportement réactif est normal.** Mais les personnes qui l'adoptent dans chaque situation vont au-devant de problèmes.

Les personnes réactives sont celles qui se focalisent sur les choses qu'elles ne peuvent pas contrôler, elles consacrent moins de temps et d'énergie aux choses sur lesquelles elles peuvent agir. Leur cercle d'influence rétrécit. Ex : **la réactivité face à la chute des prix du pétrole.**

Etre réactif c'est être dans la réaction, être sur la défensive, par rapport à des choses que l'on ne maîtrise pas et sur lesquels on n'a aucun contrôle. C'est avoir perdu (de vue) sa responsabilité, son pouvoir et sa liberté de choix. C'est subir et non plus agir ou choisir.

Etre réactif c'est avoir l'habitude de chercher les causes des problèmes à l'extérieur de soi. On utilise des termes comme « je n'y peux rien, je dois, je ne peux pas, si seulement, si j'avais, il faut, je n'ai pas le choix, etc ... » On est spécialiste du déterminisme et de la victimisation.

Il se trouve dans le cercle des préoccupations, ce qui diminue d'autant sa capacité d'influence sur la situation. Et comme toute prophétie a tendance à se réaliser, sa vision risque de lui donner raison et de confirmer son paradigme.

L'individu réactif est davantage spontané et instinctif, son comportement varie en fonction de ses émotions immédiates et du comportement des autres. Il évalue les événements et réagit. Selon les experts, il subit son environnement, fait qui le rend fragile et déstabilisé. Son atout : il est capable de saisir l'instant présent, il est très précieux en cas de crise.

Sa démarche : part de l'extérieur vers l'intérieur, soi-même, il agit en se sentant dépendant de son environnement ; **il dépend du soleil extérieur.**

La réactivité : « Les gens blâment en permanence les circonstances pour ce qu'elles sont. Je ne crois pas aux circonstances. » dit George Bernard Shaw.

b- Etre proactif

L'individu proactif est celui qui prend des initiatives. Il a le don d'anticiper un maximum de changements dans sa relation avec le système, son environnement ou avec les autres individus. Il sait ce qu'il veut, il réfléchit avant d'agir et il reste maître de lui-même. Il se méfie de ses intuitions fugitives. Son atout : il est capable de choisir ses propres réponses

Etre proactif c'est **gérer délibérément ses actions et réactions** par des choix réfléchis, en fonction de la situation et de l'importance de son apport, il peut également influencer le résultat. En ne réagissant pas automatiquement, **il reprend le contrôle de son agenda et choisit soi-même comment atteindre son objectif.**

Travailler de manière proactive n'est pas un long fleuve tranquille. Faire des choix délibérés **implique aussi d'assumer la responsabilité de ce qu'on pense, de ce qu'on choisit, de ce qu'ont fait et donc de pouvoir le défendre.**

Les personnes proactives sont **celles qui se focalisent sur les choses sur lesquelles elles peuvent agir**, elles développent leur connaissance et leur expérience et construisent la confiance. Leur cercle d'influence s'agrandit. Ex : **Définir un projet d'avenir**

Etre proactif, c'est être centré(e) sur le « je suis », on considère d'abord une situation sous l'angle de sa zone d'influence. Qu'est ce qu'il pourrait faire autrement, comment peut-il changer la situation ? On est plus souvent sauveur que victime. Et on a raison, en étant plus proactif, on a forcément un impact sur la situation directement ou indirectement et sa zone d'influence augmente naturellement.

Etre proactif c'est prendre le contrôle de sa vie, changer les choses que l'on peut changer, ne pas se faire de souci pour les choses que l'on ne contrôle pas, et changer de point de vue sur sa vie, **retrouver son pouvoir et la liberté de faire ses choix.** C'est utiliser des expressions « je choisis », « j'ai décidé », « je préfère », et savoir dire « non ».

Bien évidemment ce ne sont que des étiquettes un peu globales, en pratique on va être proactif dans certains domaines et à certains instants, réactif à d'autres, etc.

Etre proactif, c'est **se concentrer sur son cercle d'influence**. Lorsqu'on est proactif on assume les choix qu'on a faits. Assumer ses choix, lui donne le contrôle de sa vie. Cela le met en confiance. Il ne perd pas de temps à se plaindre de ceci ou de cela, il se concentre sur les options qui s'offrent à lui lorsqu'il reçoit un stimuli. Il prend le temps de s'assurer qu'il choisit l'option qui est en ligne avec ses valeurs et ses objectifs de vie.

La personne proactive, dans sa démarche : part de l'intérieur, de soi, vers l'extérieur. Elle agit selon ses propres valeurs internes, selon le soleil intérieur.

Pour réussir à atteindre son objectif, il faut faire en sorte de **faire briller** cette flamme intérieure, **son soleil intérieur**.

c- Passer de réactif à proactif

En effet, rien n'est irrémédiable. Vous pouvez changer progressivement votre attitude et vous verrez que votre zone d'influence augmentera à la mesure de votre proactivité même face aux problèmes les plus complexes.

Les étapes de travail pour **quitter l'attitude réactive et devenir une personne proactive et d'autant plus heureux**.

-Faire la distinction entre ce que je contrôle et le reste.

Pour sortir de la réactivité il faut tout d'abord comprendre qu'il existe deux types de choses qui peuvent poser souci : les choses sur lesquelles je peux agir et d'autres sur lesquelles je ne peux le faire.

Par exemple, je ne peux ni contrôler la météo, ni l'action des politiciens, ni les catastrophes climatiques, ni les faits divers à la télé, je ne peux rien y faire, et il ne sert donc à rien de s'inquiéter, de se lamenter !

-Je ne peux rien y faire, donc je ne m'en soucie pas.

Une fois que l'on sait distinguer ces deux types de choses, l'étape suivante est donc d'arrêter de critiquer/râler/s'inquiéter sur tous ces sujets sur lesquels on ne peut rien. Parfois, il faut donc en arriver à une attitude un peu extrême d'ignorer volontairement ces choses-là.

Par exemple, moi je ne m'intéresse plus aux actualités (pas de télé, pas de radio, pas de journaux, et pas de nouvelles sur internet), je gagne ainsi une heure par jour et je ne me soucie plus de rien. Même si mes amis, lors de nos rencontres, me racontent de toute façon l'essentiel, mais je refuse de m'inquiéter pour des choses que je ne contrôle pas.

-Si je peux faire quelque chose, j'agis.

En parallèle, je vais agir sur les choses que je peux contrôler. Par exemple je ne critique pas la météo, mais j'emporte mon parapluie. Au lieu de me morfondre sur l'état de la planète, la dégradation de l'environnement et l'attitude faible des politiciens à ce sujet, j'agis à mon échelle, en mangeant bio, en achetant local et/ou équitable, en faisant mes courses à pieds ou à vélo.

Au lieu de critiquer les fonctionnaires qui ont un emploi de rêve je peux décider d'en devenir un moi-même, ou je peux savourer les avantages du privé. Au lieu d'être jaloux de mon voisin qui part en vacances dans un pays paradisiaque, je peux faire le choix moi aussi de supprimer quelques dépenses pour épargner et en faire autant, ou assumer mes choix de ne pas partir en vacances mais faire autre chose à la place.

On voit au passage ici que la proactivité ce n'est pas forcément toujours l'action, mais parfois un simple changement d'attitude face aux choses et aux autres.

-Déjouer l'excusite.

Devenir proactif suppose aussi de combattre "l'excusite", autrement dit "la maladie des excuses et des dégrèvements".

Cette maladie est le frein principal à la proactivité, vous allez tout de suite voir pourquoi. Imaginons que je suis réactif, et que je vois mon ami qui est très en forme et qui fait beaucoup de sport. Quand je discute avec lui, **j'exprime de la jalousie, j'aimerais être pareil**. Mon ami me dit qu'évidemment il ne tient qu'à moi d'être autant en forme que lui.

Si je suis atteint d'excusite, je vais dire : "oui mais pour moi ce n'est pas pareil, je ne peux pas à cause de ma santé, de mon âge, je n'ai pas le temps, les enfants me pompent toute mon énergie, je me déplace beaucoup à cause du travail, etc." Chacune de ces excuses est un leurre. A de très rares exceptions (un paraplégique ne deviendra pas coureur par exemple) on peut toujours faire le choix de changer.

Il faut se donner les moyens de combattre chacune des excuses, et faire preuve d'inventivité. Evidemment, il sera sans doute plus difficile pour moi de faire du sport, mais je peux trouver des solutions originales.

-Assumer et reconnaître ses choix.

Et si je ne peux vraiment pas combattre les excuses, je me dois de comprendre que ces excuses sont l'expression d'un choix. Par exemple, disons que je ne peux pas aller à la chorale le soir car je dois m'occuper de mon père qui est âgé. Si je suis réactif, je vais dire "je ne peux pas, car je dois faire ça, je n'ai pas le choix". Si je suis proactif je vais dire "j'ai choisi de mettre dans ma vie en ce moment la priorité à mon père âgé, j'assume ce choix, il me rend heureux, et du coup je mets un peu ma vie sociale en sourdine". Ou encore, disons que je ne peux pas changer de travail car j'ai peur de ne pas en retrouver derrière. Si je suis réactif, je vais dire "je ne peux pas changer, c'est trop dur à mon âge de retrouver du boulot, que se passera-t-il pour mes enfants si je n'en retrouve pas, je ne peux pas prendre ce risque, je n'ai pas le choix, etc.". Si je suis proactif, je vais dire "je choisis de rester dans ce travail car il a le mérite de payer les factures et de me permettre de faire vivre mes enfants, ce n'est pas l'idéal, mais c'est pour moi la certitude d'un salaire, et cette certitude est plus importante que le déplaisir du travail, je choisis donc de rester et d'assumer les conditions difficiles".

-S'entraîner.

Comme toutes les nouvelles habitudes à prendre, comme une nouvelle compétence que l'on cherche à acquérir, cela demande du travail, ce n'est pas facile. On n'apprend pas le football, le violoncelle ou les maths en lisant un simple article de blog, c'est pareil pour la proactivité. Il faut s'entraîner à devenir moins réactif, s'exercer à classer ses attitudes en réactives/proactives, essayer de changer d'attitude, progresser. Et ce n'est pas facile, on subit beaucoup d'échecs au début, mais comme pour tout il faut garder espoir, ne pas se décourager, et persévérer. La prise de conscience et l'entraînement finissent par porter leurs fruits et on devient meilleur, moins aigri, plus heureux.

Nous nous sommes surtout concentrés sur la proactivité vis à vis des éléments extérieurs (circonstances, événements, environnement), et pas sur celle que l'on peut adopter avec autrui, mais c'est évidemment transposable. Quand j'ai un souci avec quelqu'un, **il y a deux attitudes : la première consiste à critiquer, à reprocher, à demander à l'autre de changer. La deuxième consiste à accepter que l'on ne peut pas changer autrui, mais qu'on peut se changer soi-même, et à mettre ceci en pratique.** Par exemple, au lieu de dire que mon ami ne m'appelle jamais et que je n'ai pas de ses nouvelles, je peux accepter que mon ami fonctionne ainsi, et je peux l'appeler quand moi je veux des nouvelles. C'est toujours la même idée : j'accepte qu'il y a des attitudes je ne peux pas changer, et j'agis sur ce qui est à ma portée.

Cette prise en main de sa vie apporte à mon avis doublement plus de bonheur. D'abord, mon changement d'attitude me fait quitter l'aigreur, la rancœur et les sentiments négatifs et je vis plus heureux. Ensuite, je prends conscience qu'il y a beaucoup de choses que je peux changer, et j'améliore ma vie en faisant ces changements.

d- Méthodes permettant une collaboration proactive

Dans le domaine professionnel, la collaboration proactive permet de sortir du mode réactif et entrer en mode proactif.

Peut être il est temps de prendre du recul pour prendre pleinement conscience de votre contribution dans l'entreprise, de reconnaître votre valeur ajoutée, de reprendre contrôle sur votre vie professionnelle afin de créer une réputation positive et puissante.

Et ce sont là les fondamentaux d'une posture personnelle permettant des collaborations authentiques, productives et... proactives.

1. La méthode BELBIN

Elle permet d'identifier les rôles que chacun des membres d'une équipe joue dans le cadre d'un projet commun. Grâce à cela, les membres d'une équipe peuvent prendre leur juste place, retrouver une pleine légitimité tout en étant certains d'utiliser leurs forces à leur avantage et à celui de l'équipe. Forces et points de vigilance de chacun des rôles sont mis à jour dans un langage commun bienveillant et authentique qui transcende la hiérarchie, les positions et les titres.

2. Les 4 C

Pour construire cette collaboration proactive et complice que beaucoup rêvent d'avoir avec leur entourage professionnel, chacun doit pouvoir s'appuyer sur une connaissance étendue de soi, de ses collègues, de sa fonction, de son entreprise et de son domaine d'activité, communiquer avec authenticité et bienveillance, et comprendre à quel point son attitude compte autant que ses mots, inspirer confiance et respect en étant soi-même fiable, sincère et soucieux des autres. Entretenir le fragile équilibre de la complicité.

3. Mesurer sa valeur-ajoutée

Analysez votre cahier des charges sous l'angle de votre niveau de compétence, de votre degré d'autonomie ou du type de tâche à effectuer, ? Savoir réellement ce qui mine votre efficacité et ce que vous feriez si on

vous en donnait les moyens, possible, négocier l'aide d'une assistante, une augmentation de salaire, déléguer ou reprendre des tâches, demander plus d'autonomie ou de responsabilités. Grâce à cette analyse, vous arriverez préparés et conscients de l'exacte mesure de votre valeur-ajoutée pour faire valoir votre droit à une juste place dans l'entreprise.

« Il y a trois sortes de gens: ceux qui **font que les choses arrivent**, ceux qui **regardent les choses arriver** et ceux qui **se demandent ce qui est arrivé**. ».

Mary Kay Ash, Entrepreneure américaine (1918-2001)

II- LES ATTITUDES PROACTIVES

- Prendre exemple sur des personnes positives.
- Eviter la position d'assisté.
- Prendre conscience de sa capacité de choix.
- Etre centré sur sa zone d'influence plutôt que sur des éléments sur lesquels on ne peut pas agir.
- Etre orienté vers son objectif et le futur plutôt que le passé et le constat de la situation insatisfaisante.
- S'accorder un temps de réflexion avant de choisir sa réponse en fonction de son objectif plutôt que réagir en fonction de son humeur ou des circonstances.
- Utiliser un langage proactif.
- Reprendre du pouvoir sur ce qui compte pour soi et pouvoir agir en s'affirmant.

-Etre orienté vers l'action

Dans le monde organisationnel, les entreprises qui hésitent sont rapidement dépassées par celles qui foncent. L'hésitation est créée par le perfectionnisme, la procrastination, la crainte du risque ou le manque de compréhension des orientations stratégiques. Cela a pour effet de retarder des actions et des décisions essentielles. Comment trouver ce bon moment pour agir et ne pas créer le ralentissement ?

La proactivité fournira les stratégies essentielles pour devenir un ambassadeur de l'action !

Etre proactif c'est développer un raisonnement axé sur l'action qui permet de se surpasser dans son travail au quotidien.

La proactivité vous permet de :

- Avoir une vision de son travail afin de comprendre les attentes de son organisation en termes de capacité d'action.
- Se concentrer sur l'essentiel afin de générer action et résultats tangibles.
- Adopter des comportements dynamiques et proactifs.
- Apprendre à remettre en question ses habitudes et ses réflexes face à l'action pour devenir plus efficace.
- Comprendre sa propre façon d'agir et être ouvert aux imprévus afin d'accueillir les défis avec enthousiasme.

-Etre instigateur d'actions et d'idées dans la société

Être proactif signifie penser et agir en anticipant les événements à venir. Ce type de comportements permet d'éviter davantage de travail plus tard et peut aussi se révéler extrêmement important pour prévenir les catastrophes. En planifiant le futur et en prévoyant des solutions, au travail ou dans vos études, ainsi qu'en vous organisant chez vous, vous vous faciliterez grandement la vie, à vous ainsi qu'à votre entourage. De plus, cela pourrait aussi vous rendre plus populaire.

-Avoir le sens d'éveil et de veille

Notre beau système a un inconvénient majeur : il met le collaborateur en position d'attente, parfois d'assisté. Tant que l'entreprise n'a pas dit que... s'intéresser à un sujet ne vaut pas la peine.

Inutile, en effet, d'expliquer l'importance qu'il y a tant pour l'entreprise que pour le collaborateur de se tenir à jour et d'évoluer avec les contraintes et attentes de leur environnement.

Au rythme auquel, dans la réalité, les choses évoluent et les savoirs se périment, les collaborateurs, dans l'entreprise, ne doivent plus se contenter de compter sur les bons vieux plan de formation qui n'ont plus vocation qu'à s'adresser aux formations lourdes et structurantes. D'autant plus que tout n'est pas dans l'acquisition de savoirs mais dans la compréhension d'un contexte mouvant dans lequel s'exerce ces savoirs. Au delà de la formation, c'est tout un plan d'éveil et de veille qui a désormais sa place.

En plus, une quelconque forme de compétence, de savoir métier n'a pas de sens sans compréhension du contexte. Un recruteur par exemple, chargé de projet communication etc... continue à faire le même métier depuis des décennies et doit maîtriser quelques basiques indispensables. Par contre, s'il a passé les trois dernières années à faire « comme d'habitude », il risque de fort dans un proche avenir (si ça n'est déjà le cas) de se retrouver en grande difficulté par rapport à tous les nouveaux outils et nouvelles pratiques qui émergent.

On ne peut plus se permettre de faire croire aux collaborateurs qu'ils peuvent tout attendre de l'« entreprise providence ». Ils doivent également prendre leur travail et leur avenir en main, veiller, benchmarker, se renseigner, networker. Qu'on leur explique pourquoi, qu'on leur apprenne comment et qu'on ne leur mette pas les bâtons dans les roues.

A coté du plan de formation, un plan d'awareness, d'éveil (de veille) a tout à fait sa place aujourd'hui.

Les savoirs ne sont plus seulement un stock qu'on reçoit mais un flux qu'on capte.

-Etre apprenant que formé

Philippe Carré – 2005 nous enseigne que : « La nouvelle donne ainsi ébauchée propose de remplacer la figure classique du « formé » (...) par celle de « l'apprenant » supposé proactif, éventuellement critique, conducteur plus que passager dans les voyages de la connaissance... »

-Prendre l'initiative

Leyla Beriker affirme qu'en ayant confiance en vous, vous êtes capable de faire plusieurs choses en même temps, vos attentes envers vous-même sont élevées comme la plupart des jeunes de la génération Y ; bien tous ces points sont positifs mais il y a peut-être quelque chose qui vous empêche d'atteindre vos objectifs dans la vie professionnelle: votre manque de proactivité à chercher de nouveaux défis qui favoriseront votre croissance et votre perfectionnement.

Elle ajoute qu'on a appris que des occasions se présentent parfois par hasard et que les chercher en ligne ne vous fera pas avancer bien loin dans le milieu du travail. La recherche des défis dans vos activités quotidiennes est la clé pour définir votre attitude au travail, créer de nouvelles occasions de croissance et vous aider à accroître votre confiance et vos compétences en tant que professionnel.

Dans votre milieu de travail être proactif c'est avoir l'attitude de prendre l'initiative.

Prendre l'initiative pourrait vous mettre mal à l'aise puisque vous serez souvent forcé de sortir de votre zone de confort, mais cela pourrait en revanche vous donner une longueur d'avance. Mettez-vous au défi de prendre l'initiative et d'être proactif.

-Adopter une démarche d'anticipation et d'innovation

Pour H. Savall et V. Zardet (2000), une entreprise proactive est « une entreprise qui adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines plus créatrices et plus audacieuses que dans les stratégies communément qualifiées de réactives ».

Selon eux, les concepts de force stratégique et d'ambition stratégique sont à rapprocher de la notion de proactivité.

Le concept de force stratégique désigne « la capacité de mobilisation par une organisation de toutes ses formes de ressources (humaines, technologiques, de marché, financières...) ».

L'ambition stratégique peut se mesurer par « le différentiel de performance globale recherché (critères de résultats, de portefeuille d'activité et d'amplitude du territoire de pénétration commerciale) ».

Développer l'ambition stratégique et les forces stratégiques signifie éviter les stratégies apathiques, paresseuses et suivistes. Le développement de l'ambition stratégique par la mobilisation des ressources : humaines-produits-marché-technologie-organisation- constitue un levier pour la performance de l'entreprise.

Cette dynamique stratégique montre le processus de rétroaction de la décision de mise en œuvre stratégique actuelle sur la décision d'intention stratégique future.

-Bien s'organiser au travail

Pour Didier Lacombe, passer du stade de réflexion à l'action, il faut un minimum d'organisation. Notamment lorsque l'on prend pour habitude l'action et que l'on souhaite réussir ses entreprises. **Être proactif est une véritable démarche organisée qui mène à des actions précises.** D'ailleurs, ces actions précises sont les moyens de parvenir aux résultats que l'on a visualisés et que l'on souhaite atteindre. Ainsi, être proactif demande une logique dans sa réflexion.

Les personnes qui savent organiser leur journée de travail produisent plus en moins de temps et se fatiguent nettement moins . Il est peut-être temps de tenir compte de cela car ainsi vous gagnerez du temps que vous pourrez utiliser autrement. Donc : **Prioriser, Planifier, Anticiper, Classer, Mettre à jour, Ranger par date et Programmer.**

-Etre orienté solution.

C'est considérer les obstacles comme faisant partie du jeu, y compris s'il s'agit d'un collègue ou d'un manager "détracteur", qui cherche à détruire votre image ou votre travail qui fait du harcèlement moral... Même dans les cas les plus graves, il existe des solutions : une personne proactive ne laisse pas ses émotions lui obscurcir la vue et trouve des solutions.

-Persévérer

Surtout quand les résultats sont mauvais et la conjoncture défavorable. Quand vous perdrez en motivation, que vous serez sur le point d'abandonner, que vous voudrez tout envoyer valser, ce sera le moment de vous ressaisir et de briller. Quand tout va bien, il n'y a rien à prouver, rien pour progresser...

-Reconnaître ses erreurs

Tirer profit des critiques constructives. Si elles ne sont pas constructives, demandez à votre interlocuteur de changer son attitude: il faut prévenir les non-dits et les rancœurs qu'ils drainent. Il en va de votre propre développement et de celui de toute l'équipe.

-Etre autodiscipliné.

Etre proactif et agir sur son destin c'est avoir une certaine autodiscipline. Cette autodiscipline peut être explicite ou implicite. Ainsi, lorsque vous prenez le temps de structurer votre pensée à l'écrit ou de planifier vos projets, vous faites preuves de discipline. Au contraire, la négligence invite à l'inaction et à la passivité. **L'autodiscipline que l'on s'accorde est nécessaire pour la réflexion et pour l'action à mettre en œuvre.** Bien entendu, à chacun de trouver le dosage et la pondération qui convient. Néanmoins, cela nécessite de se prendre en main de manière active.

Si vous avez tendance à procrastiner sur tout et rien, il sera difficile pour vous de réaliser vos projets et vos aspirations. Qu'il s'agisse de votre vie personnelle ou de votre vie professionnelle, être proactif et prendre les devants vous demande une certaine exigence personnelle. **Se challenger est stimulant**, mais attention à ne pas trop en faire pour ne pas se surmener.

III- APPORT DE LA PROACTIVITE

-Passer à l'action

L'attitude et l'état d'esprit sont importants. Adopter une attitude positive et être proactif vous **permet de passer à l'action et vous facilitera la tâche à agir efficacement.**

En effet, en étant orienté vers les problèmes on ne voit que les problèmes. En revanche, en étant orienté vers les solutions on parvient à trouver des solutions aux difficultés rencontrées. Pour passer à l'action et obtenir des résultats positifs, nous vous invitons à suivre les étapes suivantes qui vous permettent d'avancer .

Se fixer des objectifs

Lors du stade de la réflexion, réfléchissez à ce que vous souhaitez accomplir et pourquoi. Avoir un fort « pourquoi » permet de **garder la motivation et d'être consistant.** De cette manière, vous pourrez plus facilement surmonter les obstacles et aller plus loin vers vos aspirations.

Se fixer des objectifs est une manière de préparer l'action et d'établir une destination. Être proactif vous mènera jusqu'à cette destination. Pour se fixer des objectifs de manière simple et efficace, c'est-à-dire que l'on atteint, vous pouvez suivre certaines recommandations. En effet, la méthode SMART est connue pour fixer des objectifs efficacement.

Abraham Lincoln disait : « **Un objectif bien défini est un objectif à moitié atteint** ».

Etablir un plan

Si vous n'avez pas de plan vous n'irez nulle part. Du moins, la tâche sera d'autant plus difficile. En effet, avoir des objectifs définis est une première étape mais comment savoir quels chemins emprunter pour les atteindre ? Être proactif c'est avoir cette capacité de réflexion et d'anticipation. Ainsi, à partir de vos objectifs et de votre situation, il convient d'établir un plan. Ce plan d'actions vous aidera à atteindre vos objectifs. S'il est bien établi, **vous n'avez qu'à le dérouler et le suivre pas à pas.** A un moment donné, vous atteindrez vos objectifs.

Le passage à l'action

Nous y voilà. Le moment tant redouté par certains. Pour être proactif, il vous faut passer à l'action. C'est une étape nécessaire. En effet, **il ne peut y avoir de résultat sans action.** Ce qui est bien, c'est que vous savez quoi faire normalement puisque vous avez votre plan d'actions qui vous sert de guide. De ce fait, il n'y a plus qu'à agir. Malheureusement, c'est souvent à cette étape que certaines personnes bloquent. Passer à l'action marque un renouveau. Une tentative qui vous fera grandir et progresser. Quelle que soit l'issue de votre action, si vous maintenez une attitude positive et proactive vous avancerez.

L'action a un caractère magique dans le sens où tout s'enchaîne une fois que l'on agit. Notre environnement se met en mouvement, les idées jaillissent et les capacités se décuplent pour effacer peu à peu les doutes. Cependant, il faut franchir le pas et oser y aller. De la même manière qu'il faut oser aller aborder une personne qui nous plaît si on désire s'en rapprocher, **si l'on désire se rapprocher de ses objectifs, il faut oser agir.**

Oser agir :

Être proactif est une qualité qui se construit peu à peu. **Plus vous agissez et expérimentez, et plus vous deviendrez meilleur et efficace.** Ainsi, afin d'aider les personnes qui rencontrent des difficultés à passer à l'action et à agir, en voici cinq recommandations que l'on peut appliquer facilement et qui débride l'esprit et le comportement peu à peu et permettent d'avancer plus sereinement vers ses aspirations :

1. Croire en soi

Une phrase très affectueuse dit « Si vous pensez que vous n'en êtes pas capable alors vous avez raison. Si vous pensez que vous en êtes capable, alors vous avez également raison ».

2. Ne pas avoir peur d'échouer.

La peur de l'échec est paralysante et nous empêche d'agir. Mais qu'est ce qu'un échec ? Le plus grand des échecs n'est-il pas celui de ne rien essayer ? De plus, si vous avez une attitude positive, vous parviendrez à apprendre de vos échecs afin de les transformer en leçons. C'est aussi cela être proactif.

3. Commencez petit

Le travail en amont est très utile car il facilite tout le reste de la démarche. S'il est difficile pour vous d'agir c'est que les actions de votre plan sont trop ambitieuses.

4. Etudiez les risques

Agir est une prise de risque. Le risque nous fait peur et nous intimide. Ainsi, plus vous démystifierez la situation, plus vous serez confiant et diminuerez le risque. De ce fait, vous aurez moins peur d'agir.

5. Ne pas écouter les personnes négatives

Enfin, ne prêtez pas attention aux pessimistes et aux personnes négatives. Les discours de ce type nous freinent dans nos aspirations. Cependant, si des personnes nous freinent par leur négativité, il peut arriver qu'elles nous apprécient et qu'elles nous veulent du bien. En effet, ce sont deux choses distinctes : apprécier quelqu'un et aider quelqu'un.

Ainsi, de la réflexion à l'action, être proactif est une attitude positive orientée vers la résolution et le mouvement. Se mettre en mouvement et agir demande des qualités qui sommeillent en nous et qui n'attendent que d'être révélées. Vous avez dorénavant des pistes pour concrétiser vos aspirations et devenir une personne entreprenante et proactive. L'action est salvatrice de bien des maux dans le sens où elle conduit à des résultats insoupçonnés. Le fait d'avoir des objectifs et un plan d'actions vous permet d'avancer pas à pas et sereinement vers une destination précise. **Vos actions vous récompenseront**, brisez les chaînes et laissez ce que nous aimons appeler « la magie de l'action » s'immiscer dans vos projets.

-Raffermir la confiance

C'est vraiment miraculeux, La proactivité permet de raffermir la confiance que les autres nous accordent. Si vous savez constamment quelles sont les meilleures priorités, si vous n'avez pas peur de prendre des décisions qui visent une amélioration pour tout le groupe, vous pouvez avoir la certitude que les autres vous accorderont le respect nécessaire au bon exercice de votre leadership. En d'autres mots, votre proactivité indique clairement aux autres que vous êtes fiable, ce qui est une grande qualité dans les contextes de changement qui sont de plus en plus fréquents.

-L'affirmation de soi

Le Docteur Viktor Frankl (1905-1997) professeur autrichien de neurologie et de psychiatrie. Sa terrible expérience de prisonnier dans les camps de concentration est à l'origine de sa théorie du sens de la vie.

Il souligne l'importance du courage, de la volonté et de la responsabilité individuelle, de reconnaître la liberté de choix et d'agir quelles que soient les épreuves de la vie. « Lorsqu'on ne peut plus changer une situation, **reste le défi de se changer soi-même** »

La « proactivité » renvoie donc à la capacité de s'affirmer par le choix libre en fonction de ses différents intérêts, de ses valeurs et de ses relations. Tout individu possède cette liberté de décider vers quoi il souhaite orienter son attention et son action ; chacun de nous dispose de cette capacité à s'affirmer.

Dans vos relations professionnelles, la proactivité vous permet de vous affirmer positivement, sans crainte ni agressivité. Cette attitude capacité est une clé essentielle pour votre réussite avec les autres.

-Agir en leader proactif

Le leadership se vit plus qu'il ne s'apprend. Pour connaître les secrets de l'attitude garante de leadership, il est bon d'étudier de quelles manières les véritables leaders vivent et agissent. L'une des attitudes garantes de succès en leadership consiste à ne pas « traîner », à être proactif dans tous les domaines qui nous concernent.

La proactivité s'applique à un très grand nombre de domaines dans le cadre de nos actions en tant que leader au sein d'une organisation. Par exemple, pour bien répondre aux besoins de ses employés, de ses collègues et de ses clients, un leader doit rester à l'affût de toutes les informations pertinentes et prendre les initiatives et les décisions qui s'imposent.

La proactivité a ceci de miraculeux qu'elle permet de raffermir la confiance que les autres nous accordent. Si vous savez constamment quelles sont les meilleures priorités, si vous n'avez pas peur de prendre des décisions qui visent une amélioration pour tout le groupe, vous pouvez avoir la certitude que les autres vous accorderont le respect nécessaire au bon exercice de votre leadership. En d'autres mots, votre proactivité indique clairement aux autres que vous êtes fiable, ce qui est une grande qualité dans les contextes de changement qui sont de plus en plus fréquents.

Les leaders proactifs sont leaders par l'exemple : ils sont conscients de l'importance qu'occupent leurs actions et leurs réactions face aux différentes problématiques qui surviennent dans l'organisation. Ils savent que leur leadership n'est pas un droit mais une responsabilité et qu'ils doivent agir comme tel. Ils savent aussi que leur rôle est d'aider les autres à bien travailler. Grâce à la cohérence de leurs actions et à la conscience de leurs responsabilités, une réelle réciprocité se forme entre ces leaders hors du commun et les personnes avec qui ils travaillent.

Voici d'ailleurs quelques exemples des manières proactives dont agissent ces leaders :

-Ils proposent leur aide avec diligence (ils vont au devant et n'attendent pas que les autres le demandent).
-Ils font ce qu'ils disent et n'ont qu'une parole, une dimension très importante pour entretenir la confiance.
-Ils sont capables de fournir un effort supplémentaire lorsque cela est nécessaire (ils ne se contentent pas du strict minimum).
-Ils mettent de côté leur ego et leurs avantages et pensent aux autres lorsqu'ils écoutent. Cela les aide à avoir l'heure juste sur ce qui se passe vraiment, car les autres sont moins portés à leur dissimuler de l'information.
-Mais bien écouter sans juger à partir de leurs filtres mentaux n'est pas suffisant. Les leaders proactifs répondent rapidement aux demandes lorsqu'il y en a (ils ne font pas attendre les autres).
Toutes ces attitudes et ces qualités des leaders proactifs ne sont pas surhumaines. **Les véritables leaders sont des personnes proactives qui possèdent des qualités humaines** comme la patience, l'empathie, le respect et l'honnêteté.

-Ne pas se laisser abattre

Chacun de nous gère les événements de la vie de manière différente, mais quand il s'agit de faire face aux revers de carrière, aller de l'avant peut sembler une tâche impossible.

Le conférencier engagé Denis E. Waitley déclarait : « **L'échec devrait être notre professeur, pas notre entreprise. L'échec est juste un contretemps, pas une défaite. C'est un détour temporaire, pas une impasse.** »

Le retour après un échec ou un revers professionnel peut être décevant, difficile et véritablement démotivant. La réalité est que les revers dans votre carrière font partie de la vie, ils arrivent aux meilleurs d'entre nous ; ils se produisent même lorsque nous faisons ce qu'il faut.

Ne pas obtenir la promotion que vous vouliez, ne pas recevoir l'appréciation hiérarchique de votre travail que vous aviez espéré ou ne pas obtenir les résultats que vous aviez cherché à atteindre, toutes ces situations peuvent représenter des revers majeurs dans votre carrière.

Les plus grandes erreurs que vous pouvez faire après un revers de carrière

-Refuser de l'aide et des conseils

Parfois, nous ne voulons pas savoir ce que nous aurions pu faire différemment. Nous tenons les personnes à l'écart, nous ignorons leur proposition d'aide, nous nous fermons à toute critique. Mais en fait, cela peut vous aider à apporter des changements positifs dans votre évolution de carrière.

-Ne pas se remettre en question et réfléchir

Si vous ne pouvez pas réfléchir à votre revers de carrière, comment pouvez-vous aller de l'avant ? Faire comme si cela n'était jamais arrivé et oublier ne vous aidera pas. Ni mettre l'accent sur le rôle que d'autres personnes ont joué dans votre échec ou votre revers. Vous remettre en question et identifier les comportements qui pourraient avoir conduit à votre échec en premier lieu vous aidera à adopter ces qualités pour faire face à des situations semblables dans le futur.

-Blâmer les autres

Si vous ne pouvez pas accepter la responsabilité de vos échecs et de vos fautes éventuelles, vous ne pouvez pas vous attendre à réussir dans votre carrière. Ceux qui assument la responsabilité d'eux-mêmes se remettent plus facilement d'un échec et peuvent gérer beaucoup mieux la situation.

Au lieu de blâmer les autres, y compris vous-même, il serait peut-être préférable de se rappeler que les choses arrivent parfois sans raison évidente.

Nous devons nous préparer à ces revers de carrière. Lorsque vous subissez l'un de ces revers, vous êtes confronté à la façon dont vous allez gérer la situation. Vous pouvez le considérer de manière positive et tirer des leçons de votre épreuve.

Que faire pour aller de l'avant après un revers ?

Le plus souvent, essayer d'aller de l'avant après un revers majeur de carrière se traduit par suivre différentes étapes et ne pas essayer de se relever lors d'une seule étape.

Étape 1 : Évaluer ce qui s'est passé

Prendre du recul et évaluer la situation est une étape importante pour rebondir après un échec ; oublier immédiatement ou déverser vos émotions ne vous aidera pas. Si vous gérez une situation dans un environnement de type « bureau », agissez comme un professionnel et contrôlez vos sentiments. En effet, un revers est décevant, mais en montrant que vous soutenez la décision de votre entreprise au lieu de vous mettre en colère, vous ferez une plus grande impression.

Étape 2 : Avoir du soutien

Réputé comme étant l'une des plus grandes erreurs à faire pour surmonter un revers de carrière, le fait d'ignorer l'aide proposée peut vous enfoncer encore plus. Parler à d'autres sur ce qui s'est passé peut être réconfortant, car cela vous permettra d'avoir d'autres points de vue. Si vous vous trouvez dans une situation où vous ne savez pas à qui vous adresser, des groupes de discussion en ligne offrent d'excellents conseils et du soutien, même si vous voulez simplement extérioriser vos sentiments. Si vous vous sentez particulièrement vulnérable, obtenir des remarques des employeurs ou des collègues peut être une excellente étape pour aller de l'avant.

Étape 3 : Ne pas laisser un revers vous décourager

La meilleure chose à faire face à un revers est d'établir de nouveaux objectifs pour vous-même et ne pas avoir peur de les atteindre. Pensez à votre carrière future et aux domaines à améliorer et sur lesquels vous souhaitez travailler. C'est peut-être le moment de chercher un nouveau poste, et même si cela est un peu effrayant, vous avez tiré de bonnes leçons de votre revers que vous pourrez appliquer lors de la carrière fructueuse qui vous attend.

Il convient de se rappeler que vous n'êtes pas la seule personne à avoir connu un revers professionnel, et que vous ne serez certainement pas la dernière. Peu importe que vous vouliez vous cacher ou faire face à un nouveau défi à venir, gérer les revers et les échecs n'est pas toujours facile. En suivant ces étapes simples et en évitant les erreurs, vous pouvez commencer à avancer et à tirer de bonnes leçons pour l'avenir.

-Éviter de se laisser déborder par les pressions extérieures

Gautier Girard dans Gestion du temps, L'entrepreneur, le manager et la réussite, souligne que Ressentir des baisses récurrentes de motivation, avoir des difficultés à maintenir vos objectifs en terme de productivité ou de qualité de travail accompli, il est sans doute temps de **changer votre regard sur ces évènements pour les considérer dans leur globalité**. En réalité, ces aléas qui jalonnent votre quotidien d'entrepreneur/manager sont le reflet de votre façon d'appréhender la gestion de votre entreprise. Vous allez prendre des décisions pour faire avancer votre entreprise. Lorsque vous parvenez à analyser toutes les informations reçues pour intervenir de façon adéquate, vous êtes dans la **bonne réactivité, laquelle se transformera en mauvaise réactivité**.

Mais attention à la **mauvaise réactivité**, celle qui finit par être le moteur de l'entreprise. Pour rester efficace face aux imprévus, mais aussi anticiper l'avenir, vous devez absolument sortir de l'immédiateté.

Paradoxalement, **être trop réactif finit par aboutir à une forme de passivité** : vous vous contentez de réagir aux événements jour après jour, sans parvenir à les provoquer en votre faveur. Tout simplement parce que vous manquez de vision stratégique à long terme. **Et lorsque la routine s'installe, l'ennui ne tarde pas à montrer le bout de son nez avec des conséquences désastreuses** : vous êtes moins motivé, vos performances s'en ressentent et, pire encore, cet état d'esprit risque de se propager au sein de votre équipe. Somme toute, c'est plutôt logique : si vous ne savez pas où vous allez, comment leur communiquer des objectifs pertinents et stimulants ?

Pour éviter de vous laisser déborder par les pressions extérieures, dites-stop à la réactivité et développer la proactivité...

L'art de la **proactivité**, c'est **encadrer votre réactivité pour qu'elle s'inscrive dans une stratégie d'action à moyen et à long terme**. Par exemple, vous ne vous contentez plus d'attendre que votre téléphone sonne, mais vous agissez conformément au plan d'actions commerciales que vous aurez pris le temps d'élaborer.

C'est un peu comme si vous étiez le capitaine d'un navire qui doit partir faire le tour du monde... Avant de prendre le large, vous commencez par prévoir une destination. Puis vous dressez votre feuille de route, vous prévoyez des escales et des solutions pour le ravitaillement, et une fois en mer vous tenez un livre de bord pour éviter de vous perdre au beau milieu de l'océan dès que survient une tempête.

Avec votre entreprise, en ayant une vision d'ensemble de ce que vous souhaitez, **vous garderez l'impulsion nécessaire pour maintenir le cap et réajuster votre trajectoire en cas de besoin**. De spectateur, vous redevenez acteur. Les effets bénéfiques de ce mode de fonctionnement ne sont d'ailleurs pas seulement matériels. En ne subissant plus l'urgence et en réduisant les sources de stress, vous allez améliorer votre bien-être quotidien.

-Cultiver l'optimisme

L'optimisme c'est:

-Voir le verre d'eau à moitié plein au lieu d'à moitié vide.

-Regarder le bon côté des choses.

-Voir à travers une boule de cristal un avenir rempli de belles choses.

-Pratiquer l'art de l'espérance.

-Anticiper globalement un avenir positif, c'est-à-dire, avoir la certitude que l'on pourra atteindre ses objectifs d'une façon ou d'une autre et que les choses finiront par s'arranger en dépit des revers et des déconvenues.

-Croire que l'on possède à la fois l'envie et les moyens d'atteindre les objectifs que l'on se fixe, quels qu'ils soient.

Les vertus de l'optimisme

L'optimisme induirait chez l'individu :

- Confiance en l'avenir ;
- Capacité à reconnaître que ses victoires sont liées à ses compétences et caractéristiques personnelles ;
- Mobiliser des ressources face aux problèmes rencontrés pour les résoudre ;
- Une tendance naturelle à relativiser les événements négatifs.

Une personne optimiste, c'est quelqu'un qui voit le bon côté des choses et qui est capable d'éprouver le sentiment que le dénouement d'une situation incertaine lui sera favorable, qu'il trouvera la solution, qu'il y a une issue et qu'elle sera positive pour lui.

Face aux contraintes, aux événements négatifs qui arrivent dans nos vies, comment réussir à être et demeurer optimiste ?

Une des stratégies réside dans la manière dont on a de nous expliquer nos difficultés. Selon Martin Seligman, psychologue de renommée internationale sur l'optimisme, nous avons tendance à utiliser trois dimensions pour expliquer nos difficultés.

a- la permanence

Par exemple, en réponse à une déception, comme le fait de ne pas avoir réussi un examen d'embauche, une personne pessimiste verra dans ce revers un phénomène permanent qui persistera, qui sera toujours là pour lui empoisonner la vie. Elle aura recours à des mots comme: « J'échoue toujours à mes examens. », « Je ne réussis jamais mes examens. »

Alors qu'une personne optimiste (proactive) atténuera ses propos en parlant plutôt « d'aujourd'hui » et « de ces derniers temps » et mettra ainsi les difficultés sur le compte de conditions temporaires.

Par conséquent, pour développer une vision optimiste de nos difficultés, il est important de nous les expliquer en termes de difficultés temporaires et non de difficultés permanentes.

b- La généralisation

Si la permanence a trait au temps la généralisation a trait à l'espace dans lequel nous nous mouvons. Par exemple, devant le même fait d'avoir échoué à l'examen, la personne pessimiste généralisera et se comportera comme si la difficulté avait envahi la totalité de sa vie. Elle arrêtera, par exemple, de s'investir dans sa vie familiale et sociale, de faire du sport, d'aller à des soirées. Elle s'effondrera plutôt et broiera du noir.

Au contraire, la personne optimiste parviendra à enfermer ses problèmes dans une case et à continuer de mener sa vie, même quand un élément capital de celle-ci – travail, amour – se détériore. Elle restera autant investie dans sa vie de couple, sa vie sociale suivra son cours habituel et elle continuera à s'entraîner trois fois par semaine, par exemple.

Pour développer une vision optimiste (proactive) de nos difficultés, il est important de nous les expliquer en termes de difficultés spécifiques qui touchent une partie de notre vie seulement et non en termes de difficultés générales qui envahissent la totalité de notre vie.

c- La personnalisation

La personnalisation est la troisième et dernière dimension pour expliquer nos difficultés :

les personnes pessimistes les attribuent à une déficience personnelle dont elles ne pourront jamais se défaire. Elles se jugent sans valeur et sans talent, ce qui débouche en général sur une perte d'estime de soi. Elles les intériorisent alors de cette façon : « Je suis bête. », « Je ne vauds rien »

Au contraire, les personnes optimistes les extériorisent en rejetant sur des circonstances extérieures la responsabilité de leurs difficultés et ne se sentent pas dévalorisées par un échec : « Les conditions n'étaient pas favorables pour la réussite de cet examen. Je vivais une séparation et je manquais de sommeil. » ou « Je m'y suis mal pris pour compléter cet examen. »

Par conséquent, pour développer une vision optimiste et proactive de nos difficultés, il est important de considérer que ce sont des circonstances extérieures qui sont responsables de ces difficultés et non pas une déficience personnelle puisque cette attitude vous permettra de modifier votre approche dans le futur.

Nous confirmons la mention faite par Martin Seligman qu'il est important d'avoir un débat intérieur positif avec nous-mêmes chaque fois que nous vivons des difficultés. Vous vous assurez ainsi de les expliquer en termes de difficultés temporaires, spécifiques et attribuables à des circonstances extérieures.

L'optimisme est une attitude qui permet de voir positif les choses. C'est un état d'esprit sur lequel on doit travailler pour développer le sens proactif.

Rien n'est facile dans la vie. Les cadeaux ne s'offrent pas gratuitement, et les récompenses ne s'accordent pas sans efforts.

-Le développement personnel

Dans le livre Les 7 habitudes des gens les plus efficaces de Steve Covey « Être proactif » est l'habitude numéro 1. Elle signifie prendre le contrôle de votre vie de façon consciente, de fixer des objectifs et de travailler pour les atteindre. Vous sortez ou vous créez vous-même vos propres évènements et vos propres opportunités. Vous façonnez consciemment vos propres évènements.

Steve Covey souligne qu'il y a un fossé entre le stimulus et la réponse. Pour choisir votre réponse, vous avez à développer votre potentiel qui se définit dans

1. **La connaissance de soi** qui se traduit dans la compréhension que vous avez un choix réel entre stimulus et réponse.
2. **La conscience** qui s'exprime par la capacité à consulter votre boussole intérieure pour décider ce qui est bon pour vous. Vous pouvez prendre des décisions basées sur des principes inchangés, indépendamment de ce qui est le mieux vu socialement sur le moment.
3. **L'imagination créative** qui s'explique par la capacité à visualiser par les réponses alternatives. En utilisant votre imagination, vous pouvez générer et évaluer mentalement différentes options.
4. **La volonté indépendante** qui se montre dans la liberté de choisir votre propre réponse unique. Vous n'êtes pas obligé de vous conformer à ce que les autres attendent de vous.

Disposant de ces caractéristiques c'est à dire assurer son développement personnel.

-Retrouver passion et art au travail

Les exigences du monde du travail actuel demandent des qualités toujours plus marquées en terme de spécialisation, de rythme et de flexibilité. Face à cette pression constante, il est de plus en plus difficile de rester un acteur proactif et performant à la fois. Il peut vous arriver d'avoir la désagréable impression de subir les événements et du coup d'adopter une attitude plus réactive. Celle-ci engendre très souvent un sentiment de perte de maîtrise et de tension émotionnelle.

Pour rester motivé, performant et demeurer proactif il faut travailler principalement sur votre pertinence, votre authenticité ainsi que sur votre valeur ajoutée.

Orientez votre énergie sur les bons choix; ceux qui vous amèneront du résultat et de la satisfaction.

Pour cet objectif de « retrouver passion et art au travail », évaluer votre satisfaction au travail, appréhender positivement les influences de votre environnement professionnel, identifier vos leviers de motivation, déterminer votre champ d'autonomie professionnelle.

Vos enjeux et vos buts :

- clarifier vos perspectives et projets professionnels votre vision du futur et votre ambition ;
- valoriser vos ressources (expériences talents) et votre image personnelle ;
- cerner les sources de passion ;
- identifier vos pouvoirs d'action ;
- être en phase avec vos valeurs personnelles ;

Votre attitude proactive

- cultiver l'art du défi ;
- faire face à vos peurs et résistances ;
- rebondir efficacement face aux évolutions ;
- adopter une approche "gagnante" ;
- accroître votre auto-responsabilisation ;
- coopérer et créer des synergies ;
- développer la culture de la relation ;

Vos acquis seront:

- Vivre sereinement au sein d'un environnement évolutif ;
- Etre un acteur reconnu et apprécié dans son travail ;
- Gagner en autonomie ;

- Redonner un élan et une motivation à son travail ;
- Re-mobiliser ses atouts pour mieux réussir ;
- Se positionner plus efficacement dans son activité ;
- Appliquer au quotidien les outils de la proactivité ;

La proactivité vous permet d'être un acteur professionnel épanoui, autonome, évoluant avec entrain et dynamisme par la mobilisation de tous vos talents.

-Une recette gagnante pour l'obtention d'un emploi !

Ginette Lacroix, conseillère en emploi souligne que les chercheurs d'emploi n'ont de réflexe que d'attendre patiemment qu'un poste correspondant à leur profil s'affiche dans les journaux ou sur un site Internet pour débiter leurs démarches.

Pour maximiser vos chances de trouver rapidement l'emploi désiré, en voici une approche davantage axée sur la proactivité, et plus particulièrement l'utilisation de la technique d'appel à l'employeur.

Cette technique vise à obtenir une rencontre ou une entrevue avec un employeur de votre choix. L'objectif principal lié à cette technique est de découvrir des opportunités d'emploi que vous n'auriez pas été en mesure d'identifier sans avoir fait la démarche d'appel. Effectivement, ce ne sont pas tous les employeurs qui décident d'afficher leurs postes : ils manquent parfois de temps pour le recrutement et ils doivent souvent combler des postes dans des délais très courts. Ils préfèrent alors utiliser leur réseau de contacts ou encore sélectionner une personne parmi les candidatures spontanées qu'ils ont reçues.

Pour bien performer lors d'un appel à l'employeur :

1. D'abord cibler les entreprises qui pourraient vous intéresser en fonction de l'emploi désiré. Tentez de parler à un responsable au sein de l'entreprise afin de valider son ouverture à une rencontre pour discuter de vos compétences en fonction des possibilités d'emplois actuelles ou à venir.

2. Surmonter le très bon filtre du secrétariat. Tentez plutôt de demander à parler au responsable pour l'obtention de renseignements professionnels afin d'avoir une chance de discuter avec celui-ci. Faire valoir en quelques mots votre formation et votre expérience pour le poste visé au sein de l'entreprise. Ne réussissant pas d'emblée à parler à un responsable, ne vous découragez pas. Multiplier les appels dans diverses entreprises pour découvrir l'opportunité qui vous permettra de décrocher une rencontre ou une entrevue avec un employeur.

3. L'objectif des appels aux employeurs est de vous permettre de vous démarquer. Effectivement, vous ne devenez pas un simple CV anonyme dans une pile de CV : une conversation avec l'employeur peut faire toute la différence. De plus, si vous avez réussi à établir un bon contact avec celui-ci, il y a davantage de chance qu'il pense à vous en cas de besoin. De plus, il risque de vous demander de lui envoyer votre CV dans sa boîte de courriel personnelle et les chances qu'il lise votre CV augmentent ainsi significativement. Même si, lors de votre appel, l'employeur rapporte qu'il n'y a aucune possibilité d'emploi pour le moment, nous vous encourageons fortement à demander à le rencontrer quelques minutes, ne serait-ce que pour lui poser quelques questions sur l'entreprise, les compétences particulièrement recherchées pour le poste que vous visez, etc. L'idée est qu'il puisse vous rencontrer, mettre un visage, une personnalité sur votre candidature et ainsi vous permettre de faire valoir certaines de vos compétences.

4. Bien qu'il puisse n'y avoir aucune possibilité d'emploi lors de votre appel, il arrive souvent qu'après vous avoir rencontré et avoir pris quelques minutes pour échanger avec vous, l'employeur se mette à s'intéresser davantage à votre candidature et à voir des ouvertures au sein de l'entreprise, possibilités auxquelles il n'avait pas songé lors de votre premier contact avec lui. Si ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à lui demander s'il connaît d'autres entreprises que vous pourriez contacter, toujours en lien avec vos compétences. Puisqu'il est positionné dans une entreprise d'un secteur que vous visez, celui-ci vous recommandera peut-être une très bonne ressource afin de vous guider et de vous donner de nouvelles pistes d'emplois à explorer.

5. Enfin, si l'employeur a pris le temps de vous rencontrer, faites-lui parvenir une courte lettre de remerciement par courriel. Celle-ci fera figure de suivi tout en ayant l'avantage de lui rappeler à nouveau, de manière positive, que vous avez de l'intérêt pour un poste dans son entreprise. Plus vous ferez de suivi et plus l'employeur se rappellera de vous au moment opportun.

Ne restez pas inactif et allez de l'avant dans vos démarches ! N'ayez pas peur de contacter les employeurs sous prétexte de ne pas vouloir les déranger. Même si certains seront trop occupés pour vous parler, d'autres n'attendront que votre appel pour combler des postes vacants au sein de leur entreprise et ainsi s'éviter un long processus de recrutement. Vous n'avez rien à perdre et tout à gagner en prenant la chance de contacter un employeur. Gardez en tête que l'objectif n'est pas de quêter une « job », mais bien d'offrir vos services afin de mieux vous positionner dans le marché de l'emploi.

-Influencer l'opinion des recruteurs

Selon **Hugo Clery** entretenir son identité numérique, c'est aussi entretenir son employabilité. Votre présence sur le web peut en dire long sur votre personnalité et peut ainsi influencer l'opinion des recruteurs. Il est donc important de savoir quelles sont les traces que vous laissez à travers vos différents profils sur le web (réseaux sociaux, mais pas seulement).

Si une attitude proactive est à privilégier, il faut toutefois réfléchir à ce qui pourrait au mieux refléter votre identité, à la fois professionnelle mais aussi personnelle. Vos traces en ligne sont à la fois un atout et un risque dans un objectif d'employabilité, veillez donc à bien contrôler vos espaces et leurs contenus. Le tout est maintenant de savoir quelles plateformes choisir et comment les utiliser.

Il existe plusieurs types de présence sur le web. Les réseaux sociaux professionnels peuvent servir de vitrines de vos compétences, pour peu que votre profil y soit complet et à jour. Les réseaux généralistes sont souvent bien référencés et permettent de mettre en avant votre parcours professionnel et votre réseau. Une bonne manière pour le recruteur de recouper les informations présentes sur votre CV. Il existe aussi des réseaux plus spécifiques à certains secteurs, sans compter les sites offrant la possibilité de créer un CV. Dans une autre veine, vous pouvez opter pour une carte d'identité en ligne. Marquez votre présence web par la valorisation de votre image. Pratique pour aiguiller ceux cherchant à en savoir plus sur vous sur les espaces que vous souhaitez mettre en valeur et aussi pour communiquer l'adresse directement (par mail, sur le CV, sur sa carte de visite) aux contacts susceptibles de faire des recherches sur vous.

Les réseaux sociaux grand public tels que Facebook, Twitter ou encore Google+ peuvent être plus ou moins utiles dans un objectif d'employabilité. S'exprimer sur vos sujets de prédilection et faire l'état de votre veille fait partie de cette démarche proactive qui montre que, même en recherche d'emploi, vous suivez l'actualité de votre secteur d'activité.

N'hésitez pas non plus à produire vous-même du contenu, à travers un blog ou en écrivant sur des sites collaboratifs. Ces prises de parole sont des traces utiles car elles permettent de montrer une connaissance approfondie de certains sujets, qui concernent votre secteur d'activité ou même un centre d'intérêt. C'est l'activité la plus valorisante, qui sera donc à adapter en fonction du temps libre et du niveau d'implication souhaité.

Ne sous-estimez jamais l'importance de vos passions pour les recruteurs, aussi faut-il travailler le facteur humain de sa présence.

-Une dynamique et orientation professionnelle

L'orientation professionnelle, à notre avis, ne peut être imposé de l'extérieur: chercher une orientation peut être associé au fait d'explorer, émettre des hypothèses, ouvrir des pistes, par une activité de l'esprit en éveil. Il s'agit par là de rechercher puis d'organiser des informations et sur l'environnement et sur soi.

Cette démarche peut être originale et inhabituelle par rapport au milieu socioculturel immédiat de l'individu, qui prend conscience qu'elle n'offre **à priori** pas de réponse toute faite. Dans le bilan de compétences, les choix d'orientation reposent sur une découverte d'informations sur soi, sur ses compétences, et sur l'environnement du travail. Cette démarche ne peut être réalisée qu'en étant guidé par un professionnel qui valorise la place du sujet comme acteur dans ce processus.

Si l'insertion professionnelle peut sembler dictée par des types de contrats de travail plus ou moins précaires, il revient au sujet de gérer son insertion professionnelle, celui-ci restant l'acteur principal de son devenir.

Les bilans de compétences, tels que définis comme une action permettant à toutes les personnes engagées dans la vie active ou qui s'y engagent, **«d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation».**

Le bilan de compétences n'est pas non plus une épreuve de sélection en vue d'un recrutement ou d'un concours. Aussi, il n'est pas une mise en situation pour évaluer ou vérifier un comportement face à une situation précise. **«Ce qui distingue le bilan de compétences d'autres pratiques touchant à l'évaluation des compétences professionnelles, comme le précise (Claude Lemoine, 2009), tient dans les trois traits suivants:**

- **l'engagement dans le bilan de compétences ne peut être que volontaire même s'il est suggéré ;**
- **toute activité proposée dans le bilan de compétences doit être reconnue par le bénéficiaire comme ayant du sens pour lui ;**
- **le bénéficiaire est seul responsable de l'utilisation des résultats »**

Le bilan de compétences, cette démarche personnelle, requérant une médiation sociale, d'identification des potentialités personnelles et professionnelles susceptibles d'être investies dans l'élaboration et la réalisation

de projets d'insertion sociale et professionnelle, **visant à développer une meilleure connaissance de soi à laquelle doit s'ajouter une connaissance du marché du travail en lien avec le projet professionnel défini**, permet au bénéficiaire :

- de prendre du recul sur sa situation ;
- de reconsidérer les expériences antérieures en cherchant à faire un lien entre les différentes activités ;
- définir une trajectoire professionnelle.

Il s'agit de reconstruire une certaine unité de son parcours, de lui donner un sens et redonner ainsi de la valeur au travail réalisé. Cette démarche permet de s'appuyer alors sur des acquis plus solides, construits.

S'appuyant sur ce savoir-faire et explorant les exigences du marché du travail en rapport avec ses motivations et compétences, le bénéficiaire devient plus à même de progresser professionnellement et de s'insérer.

Avec cette démarche vous vous permettez de connaître l'évolution de vos connaissances et de vos compétences.

Dans ce cadre, le bilan de compétences permettrait donc à tout un chacun de gagner deux compétences nouvelles: une meilleure connaissance de ses compétences et la gouvernance de sa gestion de carrière en devenant proactif. Il permettrait au bénéficiaire de gouverner son orientation à partir des questions clés: qui suis-je? Où vais-je? Comment y aller?

-Etre averti d'une urgence et avoir le temps de la traiter

Nous vous proposons l'exemple du groupe hospitalier privé « le Confluent à Nantes », qui possède un système d'information hospitalier (SIH) composé de 150 machines virtuelles et d'une trentaine de machines physiques, avait décidé de remplacer son outil de surveillance réseau "maison" par une solution clé en main fournie par l'industriel allemand Paessler. Cet établissement hospitalier compte un ensemble de capteurs qui supervisent ses équipements (pare-feu, routeurs, serveurs, etc.),

"Dans les années 2000, l'usage était d'utiliser des outils gratuits pour la surveillance réseau", rappelle le manager. "Mais ces solutions demandaient beaucoup de ressources humaines, qui devaient rédiger des lignes de code à chaque changement d'un appareil", ajoute-t-il. Pour, au final, "un coût plus élevé qu'une licence logicielle".

Paessler a développé une solution qui s'installe facilement et s'entretient avec seulement "quelques clics". Le département informatique "n'a ensuite plus qu'à organiser la surveillance" et configurer les alertes.

Depuis le tableau de bord central, le service informatique peut filtrer les informations pour se concentrer sur le statut de certains composants en particulier. Des rapports spécifiques peuvent aussi être transmis aux responsables par e-mail à intervalles réguliers, pour repérer toute tendance anormale.

"Le but est d'anticiper les futurs problèmes: on est averti d'une urgence qu'on aura le temps de traiter", résume-t-il. "Les alertes n'ont pas vocation à faire lever quelqu'un à trois heures du matin".

Cette surveillance proactive permet donc "de réaliser des économies en réduisant les dysfonctionnements et les pannes ou en optimisant les processus à partir des données recueillies", explique le manager.

Les responsables informatiques sont aussi à même d'identifier les besoins et de juger de la meilleure répartition possible des investissements informatiques.

-Avoir de l'influence sur son responsable

Dans le domaine professionnel, votre responsable hiérarchique, vous êtes celui qui obéit et lui, celui qui donne les ordres. Est-il pour autant le seul à mener la danse ? Soyez certain que la relation manager-managé se construit à deux et que le collaborateur a, lui aussi, de l'influence sur son responsable. "Souvent les personnes sont un peu attentistes, confirme Martine-Eve Launet, formatrice et co-auteur de l'ouvrage "Tout pour bien manager votre boss". **Le collaborateur ne cherche pas à comprendre le point de vue de son manager, par exemple dans le cas d'un refus.**

Par habitude de subir sa relation avec son manager, on préfère souvent lui laisser l'initiative et on est facilement tenté de croire qu'il détient toutes les clés. Or, c'est se rendre service à soi-même que de prendre en main cette relation. **"Entretenir une bonne relation avec son manager est indispensable si l'on veut travailler dans le confort. Ce n'est pas du temps perdu car la qualité de la position du collaborateur dans l'entreprise dépend bien souvent de la qualité de sa relation avec son hiérarchique"**, estime Marc Traverson, coach associé de Acteüs.

Pour entretenir votre relation avec votre manager :

- Prenez en compte sa personnalité ;
- Vous vous faites respecter ;

- Vous vous adaptez à ses contraintes ;
- Vous lui dites ce que vous attendez de lui ;
- Vous construisez une relation de confiance ;
- Vous lui témoignez de la reconnaissance

Avec le développement de la qualité de cette relation, vous vous créez une situation de confort au travail.

-Anticiper les besoins de l'entreprise en compétences

Pour une entreprise, anticiper ses besoins en compétences et élaborer un plan de GPEC, c'est l'opportunité de passer d'un mode de gestion réactive où elle solutionne ses besoins au coup par coup, et s'adapte à la demande de l'instant, à un mode de gestion proactive où elle anticipe l'évolution de son marché et les besoins qui en résultent, en terme de ressources humaines.

Anticiper ses besoins, c'est également l'occasion de porter un autre regard sur son fonctionnement et son organisation du travail.

1/ Pour préparer des départs en retraite de salariés expérimentés :

Combien de salariés vont partir dans les années à venir ? Quels sont leurs savoir-faire ? De quelles compétences va-t-elle avoir besoin à présent ?

A quoi sert d'anticiper ses besoins en compétences pour préparer des départs en retraite de salariés expérimentés? Cela lui permet :

- de ne pas perdre la mémoire de l'entreprise ou un savoir-faire particulier
- de prendre le temps d'organiser le transfert des compétences vers d'autres salariés
- de savoir quels profils recruter pour remplacer les salariés qui partent en retraite.

2/ Pour répondre à des difficultés de recrutement :

Quelles sont les compétences nécessaires pour occuper les postes sur lesquels elle recrute ? N'y a-t-il pas un décalage entre ce qu'elle imagine avoir besoin et ce dont elle a réellement besoin ? Lorsqu'un salarié quitte l'entreprise, doit-t-elle forcément recruter quelqu'un à sa place ou peut-elle faire évoluer un salarié déjà présent dans l'entreprise ?

A quoi sert d'anticiper ses besoins en compétences pour répondre à des difficultés de recrutement ? Cela permet :

- de cibler plus rapidement ce dont l'entreprise a réellement besoin
- d'éviter une perte de temps pour les deux parties (employeur et futur embauché)
- d'élargir son vivier de candidats potentiels.

3/ Pour fidéliser les salariés :

Pourquoi les salariés ne restent-ils pas dans l'entreprise ? Comment faire face à un turn-over important sur certains postes, peu de temps après l'arrivée dans l'entreprise ? Comment éviter la fuite des salariés expérimentés vers les concurrents ?

A quoi sert d'anticiper ses besoins en compétences pour fidéliser les salariés ? Cela permet :

- de mieux connaître les compétences indispensables pour travailler dans l'entreprise, et ainsi réduire l'écart entre ce qu'elle demande et ce qu'elle offre
- de proposer aux nouveaux salariés un parcours d'intégration adapté aux postes qu'ils vont occuper
- d'offrir des perspectives d'évolution aux salariés expérimentés.

4/ Pour travailler sur l'évolution professionnelle, la gestion des carrières :

L'anticipation des compétences doit être considérée ici comme un outil de gestion, de structuration des ressources humaines de l'entreprise. Si elle envisage à moyen terme qu'un salarié évolue dans son poste ou occupe de nouvelles fonctions, de quelles compétences aura-t-il besoin pour "être à l'aise" dans ses nouvelles missions ? Une nouvelle technologie ou un nouveau process va être déployé dans l'entreprise, de quelles compétences les salariés devront-ils disposer pour le faire fonctionner ?

A quoi sert d'anticiper ses besoins en compétences pour la gestion des carrières des salariés ? Cela permet :

- de structurer sa gestion des ressources humaines de manière collective, de ne plus fonctionner au coup par coup
- de disposer des bonnes compétences ou bon moment, en assurant la performance de l'entreprise
- de permettre à chacun de développer ses potentialités.

L'entreprise, pour assurer son bon fonctionnement, son développement et sa pérennité, elle a intérêt à anticiper ses besoins en compétences.

-Le succès du recrutement proactif

La pénurie de personnel et la transformation digitale obligent les responsables RH à trouver de nouvelles voies de recrutement. L'Active Sourcing en fait partie: pour recruter les talents, les recruteurs, les chargés de recrutement s'adressent directement et individuellement aux potentiels futurs collaborateurs, avant même qu'un poste ne soit vacant.

Cette technique « l'Active Sourcing » est exigeante, elle impose la plupart du temps des moyens financiers et des ressources en personnel importants. Par ailleurs, entre la recherche et l'embauche, le processus peut s'avérer très long, parfois peut aller jusqu'à une année.

Pour que le projet aboutisse avec succès, les recruteurs doivent comprendre et connaître les phases principales du processus.

Avant de vouloir aborder et convaincre un candidat, définissez le profil et choisissez les canaux de la recherche. Seul le recruteur qui sait exactement quel profil il cherche aura du succès dans ses démarches. Avant tout premier contact, il est important de recueillir le maximum d'informations sur le candidat potentiel. Ces informations permettront non seulement un contact direct plus personnel, mais aussi elles faciliteront le travail de conviction.

Le succès de l'Active Sourcing réside principalement dans la maîtrise des règles du contact direct. Un apprentissage qui peut prendre un peu de temps, mais qui vaut la peine: cette méthode est non seulement un outil à succès dans la guerre de certains profils, mais elle permet également aux entreprises d'aller puiser dans la «réserve» au moment opportun.

-Un recrutement efficace

Face à un marché de l'emploi complexe et des besoins en recrutement en perpétuelle évolution, les entreprises ont à s'adapter afin de trouver des talents au moment précis où elles en ont besoin et au bon niveau de compétences.

Beaucoup d'entreprises fonctionnent encore aujourd'hui sur un mode de recrutement passif, c'est à dire qu'elles attendent un besoin avéré en interne pour entamer les recherches et lancer le processus. Cette approche présente l'inconvénient de faire perdre à l'entreprise en efficacité et en productivité dans la mesure où elle impose un processus souvent très long et donc coûteux.

L'environnement mouvant et incertain dans lequel nous évoluons impose aux entreprises modernes de planifier leurs besoins en recrutement pour favoriser leurs chances de trouver le bon profil au bon moment. C'est désormais aux entreprises que revient le rôle d'aller chercher les talents, elles ne peuvent plus se contenter d'être dans l'attente qu'ils viennent simplement candidater d'eux-mêmes.

Les entreprises doivent à présent mettre en place des outils de veille constante afin de faciliter l'identification des bons profils. Une fois détectés, ces profils peuvent être alimentés en informations via les réseaux sociaux ou job boards afin de créer et d'entretenir un lien.

De cette manière, il sera plus aisé d'inciter ces candidats potentiels à postuler le moment venu.

Par la collecte d'informations et l'analyse de profils ciblés en amont, l'entreprise réalise en définitive un sourcing proactif. Cette démarche lui offre la possibilité de créer des viviers de compétences dans lesquels elle viendra se servir à l'apparition d'un besoin.

Cette anticipation de la démarche peut limiter les risques d'erreurs liés aux recrutements faits dans l'urgence.

La proactivité est également au service de la performance de l'entreprise. Par l'anticipation, cette dernière se montre plus réactive à l'apparition d'un besoin concret, le processus de recrutement est plus efficace et le besoin est plus rapidement comblé. Cela met en évidence un gain en productivité notable.

Lors de l'établissement du plan de recrutement, il est par ailleurs essentiel d'attacher une importance toute particulière à la définition du besoin de manière à n'attirer que les bons profils le moment venu. C'est essentiel si l'on espère avoir les bonnes compétences au bon niveau opérationnel.

La proactivité en recrutement, c'est finalement savoir répondre à un besoin stratégique urgent de flexibilité et d'adaptabilité face à un marché de l'emploi extrêmement mouvant et imprévisible.

Les entreprises qui anticipent et planifient ainsi leurs besoins en recrutement valorisent par la même occasion leur marque employeur. C'est un excellent moyen d'attirer des talents et compétences clés en leur sein et de développer leurs performances en valorisant leur image de marque.

-Gestion efficace des talents externes

Les collaborateurs externes (intérimaires, freelances, agences) représentent un facteur clé de créativité et de productivité : un grand nombre de managers y ont recours.

C'est le besoin d'expertise pointue ou une surcharge temporaire qui pousse à faire appel à des compétences externes. Les managers font appel à de nouvelles personnes quand leur équipe ne peut pas absorber la masse de travail ou quand elle ne maîtrise pas une compétence technologique précise. Les talents externes permettent également de libérer du temps pour les équipes internes afin qu'elles se concentrent sur les projets prioritaires .

Seuls un nombre limité de managers qui anticipent leurs besoins de collaborateurs externes. Ils engagent une démarche proactive lorsqu'ils démarrent un nouveau projet ou lorsqu'il s'agit de s'assurer de livrer un résultat en temps et en heure.

Engager une démarche proactive c'est:

-évaluer en permanence les compétences de ses équipes et les former, parfois simplement en les faisant fréquenter des experts externes.

Anticiper les futurs besoins de compétences et former ses employés en conséquence, c'est l'idéal. Les entreprises qui n'ont pas les moyens de monter des plans de formation à l'année ont aussi recours aux talents externes pour former leurs équipes au quotidien.

-Être toujours à l'écoute du marché et entretenir le lien avec de futurs collaborateurs potentiels

Les managers renforcent leurs équipes lorsque la masse de travail devient trop importante ou qu'il leur manque une expertise pointue. Cependant d'autres situations peuvent les conduire à avoir besoin de talents disponibles rapidement : congé maternité, congés maladie de longue durée, pics d'activité saisonniers... Pour réagir efficacement dans ces situations, il est essentiel d'entretenir un vivier de talents potentiels qui pourront être disponibles, recrutés et opérationnels très vite.

Les talents externes sont aussi une solution très rapide et efficace pour faire face à ces situations temporaires.
--

-Un moyen efficace d'intégration

A l'heure des croisements générationnels marqués par le départ à la retraite des Baby-Boomers et l'arrivée sur le marché du travail des jeunes générations, **les organisations sont parfois bouleversées par la nécessité de faire coexister des générations aux valeurs et comportements de travail différents.**

Dans ce contexte, le concept d'intégration organisationnelle ou socialisation organisationnelle, prend tout son sens. **Celle-ci réfère à un processus par lequel un individu étranger à l'organisation est transformé en un membre participatif et efficace** (Feldman, 1976).

De sa qualité vont dépendre l'attachement des nouvelles recrues à l'entreprise, la bonne acquisition des savoir-faire propres à l'entreprise, une envie de faire carrière dans l'organisation. Or en notre période de pénurie d'emploi, les recruteurs ont tendance à **se focaliser sur la sélection des candidats plus que sur leur intégration organisationnelle.** Pourtant, comme le rappelle Lacaze (2007), l'intégration organisationnelle a de multiples enjeux :

-Sur le plan de l'entreprise, tout d'abord, il s'agit de connaître son organisation en termes de règles, de procédures, de structure, de valeurs, dans ses dimensions formelles et informelles.

-Sur le plan collectif, il s'agit d'entrer dans un groupe de travail, d'en connaître le cadre de référence pour pleinement faire partie de l'équipe.

-Sur le plan du poste, il s'agit de connaître et maîtriser progressivement les aspects techniques de son emploi, le jargon qui lui est propre et d'asseoir son rôle dans l'organisation.

-Enfin, sur un plan plus individuel, il s'agit de quitter l'identité associée à son statut précédent, avant l'embauche, pour entrer dans un nouveau rôle.

La façon dont les nouvelles recrues s'intègrent est donc un sujet important pour les organisations.

-Soutien aux employés

Bien que les employés soient encouragés à évoquer leurs problèmes physiques, leurs blessures et leurs maladies avec leur entreprise, ce n'est le cas lorsqu'il s'agit de la santé mentale.

Avec des problèmes fréquents comme le burn-out, le bore-out, le brown-out, la dépression, l'anxiété et le stress ..., **la santé mentale est un sujet de plus en plus important au travail . Soutenir vos employés de manière proactive contribue à mieux les sensibiliser et à réduire l'impact et sur le salarié et sur l'entreprise.**

En plus de représenter des problèmes personnels pour chaque personne touchée, les problèmes de santé mentale coûtent de grandes sommes par an aux employeurs, si l'on tient compte des facteurs tels que l'absentéisme, la productivité, le recrutement, la formation et la mise en induction/mise en situation professionnelle.

De nos jours, même si la visibilité des problèmes de santé mentale s'améliore, de nombreux travailleurs, une fois qu'ils évoquent leur problème, constatent toujours qu'ils sont traités différemment par leur manager et par leurs collègues. Pour cela, il n'est pas surprenant qu'un nombre important des travailleurs gardent leur problème pour eux sur leur lieu de travail, auquel l'entreprise doit s'attaquer.

Créer un environnement où les employés savent qu'ils peuvent parler de leurs problèmes de santé mentale et leur faire comprendre qu'ils peuvent être soutenus, sont des actions essentielles pour assurer la santé et le bien-être du personnel.

De plus, le soutien de manière proactive des problèmes de santé mentale peut être avantageux pour l'entreprise, il lui permet par exemple de garder de bons employés et améliorer la satisfaction globale du personnel.

Plusieurs façons de soutien aux personnes atteintes de problèmes de santé mentale au travail :

Création d'un plan de santé mentale

L'entreprise, au côté d'un plan de santé physique, doit mettre en place un plan de prise en charge de santé mentale qui doit refléter les besoins de ses employés afin de déterminer des objectifs clés. Ce plan ne peut être élaboré qu'avec l'avis et l'aide des employés pour bien et mieux comprendre ce que l'entreprise doit améliorer et la manière dont les objectifs particuliers peuvent être atteints.

De plus, la stratégie doit être basée sur des recommandations provenant d'autorités fiables afin de s'assurer qu'on aborde le problème de la bonne façon. Cela veut dire également que la stratégie doit être fluide afin de mieux suivre les changements dans le traitement de la santé mentale : vous devez donc vérifier régulièrement qu'elle est toujours conforme aux recommandations actuelles.

La formation de l'ensemble des employés de l'entreprise

Une fois que la stratégie, avec ses étapes claires, a été mise en place, la compléter par une formation de l'ensemble du personnel, qui permettra d'informer les employés sur la nouvelle stratégie et les nouvelles politiques, les sensibiliser aussi davantage aux problèmes de santé mentale et établir les bases d'une culture d'entreprise positive.

Cette culture aide tous les employés à mieux comprendre comment aborder les problèmes de santé mentale, soutenir leurs collègues et réagir aux problèmes de santé mentale.

Évaluer régulièrement les besoins individuels

Répondant à un salarié au sujet d'un problème de santé mentale, il est important d'agir conformément à la stratégie et d'une manière qui soit bénéfique à cet employé. Cela n'implique pas seulement votre gestion initiale du problème, car les évaluations régulières sont essentielles pour soutenir les employés et veiller à ce que leur bien-être soit pris en compte.

A un rythme qui leur convient, assurer d'organiser régulièrement des entretiens individuels avec les employés. Ces entretiens doivent être utilisés comme un forum pour discuter ouvertement de leurs préoccupations et voir ce que l'entreprise peut faire pour veiller à ce que leur environnement de travail soit adapté à leurs besoins. Ces rencontres vous permettent de définir ce qui peut leur être bénéfique : une réduction de la charge de travail, plus de flexibilité, une modification de l'environnement de travail ou un congé ...etc

Les écouter, comprendre leurs préoccupations, ainsi que prendre en compte leurs recommandations et celles de leurs médecins, favorisent la création d'un climat de confiance et d'ouverture concernant tout ce qui a trait à la santé mentale.

-Faire face à l'absentéisme de longue durée

L'absentéisme de longue durée, de plus en plus répandu, ses coûts ne cessent d'augmenter. Alors que, rares sont les entreprises à les calculer effectivement, regrette Pascale Van houte, « De nombreuses entreprises ne savent pas pourquoi il est si important d'investir dans une politique de réintégration proactive. Pourtant, les avantages sont clairs: vous garantes la continuité de la production et des services, vous réduisez les coûts directement liés aux absences, et vous conservez plus aisément les connaissances et l'expertise accumulées. Une telle politique comporte également des avantages plus "psychologiques": pensez à votre image de marque d'employeur et à la possibilité de démontrer que vous assumez vos responsabilités envers la société. »

Pascale Van houte souligne qu'une politique proactive de réintégration signifie que votre entreprise renonce au one shot risqué en matière de réintégration. Vous n'attendez pas que l'un de vos collaborateurs soit malade pendant trois semaines pour entrer en action.

« Une attitude proactive présente plusieurs avantages. La direction peut par exemple établir clairement sa vision de la réintégration », explique l'experte. « Sur la base d'une vision claire, un groupe de travail pourra ensuite définir des priorités et établir un plan d'actions clair en matière de reprise du travail. » Dès

que ce sera fait, il sera plus aisé pour toutes les parties impliquées – ressources humaines, supérieurs, sans oublier les travailleurs concernés – de lancer une trajectoire.

Une approche proactive comporte même un aspect préventif : les travailleurs d'une entreprise qui a adopté une vision et un plan d'actions clairs se sentent plus estimés et plus impliqués, ce qui réduit l'absentéisme. Établir un plan à l'avance et communiquer à son sujet s'inscrit dans une culture de l'estime où chacun accepte que les collaborateurs et leurs dirigeants discutent de la charge de travail avant qu'il ne soit trop tard.

une politique de réintégration proactive profite à toutes les parties de l'entreprise

-Constitution d'un avantage concurrentiel

Les employés qui font part de suggestions, tentent d'apporter des améliorations, et prennent des initiatives, ont généralement un meilleur rendement, sont plus satisfaits de leur emploi et progressent plus rapidement dans leur carrière. Ce sont des employés qui adoptent une approche proactive au travail. L'entreprise encourage cette catégorie de main-d'œuvre qui anticipe les changements et est prête à contribuer à l'innovation, elle la considère comme un avantage concurrentiel.

-Construction d'une force de travail

L'organisation demande de plus en plus à ses employés d'être proactifs, c'est-à-dire de faire preuve d'initiative dans leur travail et contribuer à un changement positif. Mais quel type de proactivité cherche-t-elle ?

Pour développer la proactivité de ses salariés, l'entreprise doit identifier quelle méthode de formation sera efficace et pour quels employés. Tout type de formation dépend de la proactivité recherchée par l'entreprise. Est-ce qu'elle veut que ses employés soient proactifs dans la résolution des problèmes, permettant ainsi de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail au quotidien, ou veut-elle qu'ils soient proactifs afin de façonner l'avenir à long terme de l'organisation ?

Pour cela, elle doit concevoir et mettre en place des approches de formation différentes pour ces deux types de proactivité : pour l'une former les salariés à résoudre les problèmes au jour le jour et pour l'autre former les salariés dans le but de faire d'eux des acteurs de la stratégie du changement.

Dans tous les cas c'est construire une force de travail proactive.

-Gestion des Risques

De nos jours, les organisations sont forcées à faire face à de multiples défis internes et externes. Une réglementation plus stricte, des exigences de conformité et une concurrence ardue ont mis plus de pression sur les organisations en leur laissant moins d'espace pour des bénéfices. Cela met en évidence un niveau élevé d'incertitude, s'ajoutant à l'exposition au risque de l'organisation.

Pour faire face à ces défis et bien les gérer, les organisations ont besoin de relooker leurs approches et perspectives pour être en mesure de gérer les risques inévitables de manière contrôlée et efficace et donc prendre plus rapidement de meilleures décisions d'affaires.

Pour ce faire, les organisations doivent se concentrer sur le fait d'être proactives avec une capacité de déterminer les risques d'un avenir proche, plutôt que d'être simplement réactives. La gestion des risques si elle est appliquée de manière efficace peut aider à générer un avantage concurrentiel, maintenir la rentabilité, ainsi que garantir la viabilité et la croissance.

La gestion proactive des risques améliore la capacité d'une organisation à éviter ou à gérer les risques existants et émergents et contribue à s'adapter rapidement à des événements ou crises non désirées. Elle aide à établir une compréhension nécessaire pour mesurer et gérer les risques émergents qui fournissent aux entreprises une meilleure vue des risques de demain et comment ils influencent leur entreprise.

Cette approche proactive consiste à analyser soigneusement une situation ou évaluer les processus pour déterminer les risques potentiels, identifier les facteurs de risques pour comprendre la cause profonde, évaluer la probabilité et l'impact et hiérarchiser les risques et préparer un plan d'urgence en conséquence.

Pour ce faire, les responsables de risques doivent apprendre à évaluer la force de la composante de l'innovation de l'organisation et utiliser efficacement cette information pour lutter contre les risques connus et émergents. Aussi, il faut mettre l'accent sur l'utilisation de l'expertise des responsables de risques expérimentés pour se livrer à l'utilisation stratégique des risques.

Pour l'entreprise, la gestion des risques doit se développer rapidement pour devenir une approche plus avant-gardiste, à l'échelle de l'entreprise afin d'éviter des événements imprévus et des dépenses en fin de compte.

-Anticipation des besoins et des attentes des clients

Beaucoup d'entreprises, gèrent la relation client par la réponse aux demandes clients. C'est une vision traditionnelle de la relation client, centrée sur le service client classique et le service après-vente. Cette conception, centrée sur la notion d'assistance, définit une gestion passive de la relation client. C'est le client qui initie le dialogue, en contactant le service client, en déposant un message sur le site internet ou en publiant un commentaire sur les réseaux sociaux. L'entreprise se contente de traiter des demandes et d'enregistrer des réclamations. Elle suppose ou fait semblant de croire que les clients qui ne se manifestent pas sont tous satisfaits...

Grace à la proactivité, de plus en plus d'entreprises prennent conscience des limites de cette conception « réactive » et passive de la relation client. **Aujourd'hui une entreprise doit, si elle veut instaurer une relation client performante, interroger ses clients de manière pro-active, chercher à mieux les connaître pour pouvoir mieux les servir, personnaliser les échanges...** Hier, dans l'ancienne conception, un client mécontent contactait le service client pour faire part des problèmes rencontrés.

Aujourd'hui, avec la proactivité, l'entreprise peut envoyer à ce même client un questionnaire de satisfaction, pour être averti de son problème et le régler avant que le client ne devienne un mécontent.

Cette évolution (de la réactivité à la proactivité) est liée à une demande forte des consommateurs. Ces derniers veulent que l'entreprise se soucie d'eux, aille vers eux pour leur demander si tout s'est bien passé, leur propose des ressources (une FAQ, une base de connaissances) leur permettant d'être accompagnés dans leur parcours d'achat ou d'utilisation. Les consommateurs veulent être pris par la main. Et même plus : ils veulent que les marques anticipent leurs besoins et leurs attentes, en leur proposant des produits et des offres personnalisés. Bref, **une entreprise, si elle souhaite fidéliser sa clientèle, doit être au petit soin avec ses clients.** La prise de pouvoir du consommateur implique la mise en œuvre d'une démarche centrée sur le client de la part des marques. Cela passe notamment par une relation client proactive.

-Influence de l'impression des clients, collaborateurs et fournisseurs

De nos jours, les consommateurs sont parfaitement capables de trouver via internet toutes les informations possibles et de s'unir contre les organisations. Leurs exigences vis-à-vis des entreprises sont donc de plus en plus strictes. Ils veulent que les entreprises soient honnêtes et authentiques, transparentes et accessibles et qu'elles répondent aux questions posées sur la politique, les prix, le bénéfice, etc.

Au lieu de vous faire bombarder de questions par des consommateurs très exigeants, agissez plutôt proactivement. La transparence proactive implique que vous diffusiez un maximum d'informations concernant votre entreprise via internet, les réseaux sociaux et d'autres canaux. Vous pouvez par exemple imprimer des brochures de produits et les mettre en ligne...

L'information et la communication sont les ingrédients de base d'une transparence proactive. Vous pouvez d'ailleurs tirer avantage d'une communication active via les réseaux sociaux, car vous en apprendrez davantage sur les souhaits et besoins de vos clients.

La transparence ne signifie pas que vous ne puissiez pas commettre d'erreurs. Les clients comprennent bien que tout ne peut pas être parfait. Mais ils exigent une communication ouverte et honnête. Lorsque par exemple un fabricant alimentaire a fourni un produit aux magasins, et qu'il découvre par la suite qu'une contamination s'est opérée lors de la production, il doit transmettre cette mauvaise nouvelle au plus vite. Certains fabricants appellent parfois dans les médias à rapporter des produits d'une certaine série au magasin. De cette façon, ils limitent les dégâts et peuvent compter sur la compréhension du public.

Une transparence maximale profite à la réputation de votre entreprise. Cette réputation, c'est l'impression que vos clients, fournisseurs, collaborateurs, la presse, etc. ont de votre entreprise. Et dans votre rôle de gérant, vous pouvez proactivement les influencer.

-Communication proactive : satisfaction client et fidélité

Vos clients s'intéressent, probablement plus que vous ne le pensez, à ce que vous avez à leur dire. Mais quel est l'intérêt réel d'une communication client proactive pour l'entreprise ?

Des études ont rapporté que les entreprises envoient en moyenne neuf types de communications proactives différentes via de multiples canaux. Ce chiffre n'a rien de surprenant au vu de la diversité des échanges qui jalonnent le parcours d'un client.

Il suffit de penser aux communications proactives que nous recevons nous-mêmes en tant que clients : offres spéciales, message de bienvenue, mises à jour de produits, rappels de rendez-vous et de factures, notifications d'interruption de service, alertes à la fraude, enquêtes de satisfaction client, programmes de

fidélité... La liste est encore longue. À condition d'être envoyés au bon moment, ces contacts peuvent faire toute la différence dans l'expérience de vos clients.

L'entreprise exploite les communications sortantes pour rationaliser les parcours clients. L'avantage : les clients n'ont pas à faire eux-mêmes la démarche pour s'informer auprès des différents départements de l'entreprise. Engagement du client, sensibilisation, information... quel que soit l'objectif recherché, une expérience client fluide et sans effort passe par des messages proactifs pertinents et personnalisés, sans oublier le bon timing.

Les entreprises, financièrement parlant, ont tout à gagner d'une bonne information de leurs clients et sur le statut de leurs comptes, et aussi sur les produits et services utilisés. Il existe une corrélation directe entre les communications clients proactives et différents leviers de rentabilité : hausse de la satisfaction client, progression du chiffre d'affaires, réduction des coûts et gains d'efficacité.

La communication clients proactive joue un rôle déterminant dans le succès d'une stratégie d'engagement omnicanal. Elle aide l'entreprise à se démarquer de la concurrence. Cette démarche enregistre d'excellents résultats sur ce terrain !

IV- POURQUOI ET COMMENT ETRE PROACTIF

a) Pourquoi être proactif

Etre positif, entreprenant, anticipateur, certain, convaincu, vaillant, efficace, fructueux, prolifique, innovant, fonceur, gagnant, éprouvé, énergique, déterminé, visionnaire, quelques bonnes raisons pour être proactif :

1- L'histoire ne retient que les vainqueurs

Sans aucun doute, vous avez forcément entendu cette phrase. Nous utilisons cette métaphore pour vous faire comprendre que quelqu'un qui n'est pas proactif **restera toujours dans l'ombre**. Si vous ne bougez pas un peu, personne ne le fera pour vous. Si vous êtes toujours inerte et immobile, n'attendez jamais le miracle. Cet événement qui vous rendra heureux par magie.

2- Toute opportunité d'action non saisie est une occasion perdue

Combien de fois auriez vous pu prévenir un problème avant qu'il ne se présente. Combien de fois vous vous êtes retrouvé à faire une opération difficile quand vous auriez pu le faire plus tôt par un simple geste ? Les exemples sont multiples, partant du temps que l'on perd inutilement et de la passivité de notre comportement. Pour éviter de déclencher d'autres problèmes à « effet papillon », adoptez une attitude proactive.

3- Ne pas faire un devoir c'est de l'autosabotage

Tout le monde sait ce qu'il a à faire. Chacun a des tâches journalières, de plusieurs ordres, avec une certaine priorité, à accomplir. Il nous arrive parfois de renvoyer à demain ou de ne pas faire certaines tâches. Ceci est tout simplement de l'auto-sabotage. Cela arrive quand on n'est pas proactif. Cette attitude a des conséquences assez graves pour le futur. On peut parler du stress, de la dépression et bien d'autre encore.

4- Disparition de la paraisse

Lorsqu'on devient proactif, ce que l'on remarque, c'est la disparition progressive de la paraisse. On commence à prendre gout à effectuer beaucoup d'opérations plaisantes dans notre journée.

Tout ceci dans la gaieté et la joie. La paraisse s'efface et disparaît. On a même l'impression que c'est un terme qui n'existe pas. Avec toutes les satisfactions immédiates et à long terme de la pro activité, on s'améliore de jour en jour.

5- Du piment dans notre vie

Qui adore la monotonie, la lassitude, la morosité, l'ennui et le calme profond d'une vie sans intérêt particulier ? Qui aime avoir une vie de robot avec répétition et sans surprise ? Pas moi nous direz-vous. Nous vous demanderions alors, qui n'aime pas les défis ? Qui déteste s'amuser ? Qui d'autre veut avoir une belle vie excitante, intéressante et piquante ? Là, nous obtenons un grand OUI de votre part.

C'est simple mais pas facile. IL suffit de devenir proactif, le reste se fera automatiquement.

La proactivité est une simple attitude qui est facile à adopter et changera drastiquement la qualité de votre vie. Soyez proactif !.

b) Comment être proactif

En ces temps difficiles, et pour garder une image positive de vous-même, parmi les qualités, une doit surpasser toutes les autres : **c'est la proactivité** !

Si, décidant d'être proactive, Andy Robinson vous présente 10 astuces pour que vous puissiez faire preuve d'initiative en tout temps

1) Améliorer constamment son travail.

Soyez sur le pied de guerre! N'hésitez pas à chercher des moyens pour améliorer la performance de vos fonctions et celle de l'entreprise. Soumettez vos suggestions à votre supérieur.

2) Etre le premier à montrer et donner l'exemple.

Lorsque votre employeur vient de mettre en vigueur une nouvelle règle dans l'entreprise, soyez la première employée à la mettre en pratique.

3) Simplifier le travail.

N'hésitez pas à développer des nouvelles techniques pour rendre les choses plus accessibles et moins compliquées. Mettez en œuvre vos nouvelles méthodes d'activité sans attendre.

4) Jouer le rôle du comptable.

Proposez des idées, des astuces pour réduire les coûts de l'entreprise. Communiquez-les à votre hiérarchie, au comptable ou à la direction.

5) Donner un coup de pouce à ses collègues.

Une entreprise, c'est aussi une équipe, un service, un groupe, une division, un département. Proposez votre aide à vos collègues. Ils vous le rendront !

6) Se porter volontaire.

Lorsque votre manager, votre employeur met sur la table une mission difficile, elle est pour vous ! En plus de votre disponibilité, vous prouvez que vous aimez les défis, qualité rare de nos jours.

7) Anticiper.

Ne restez pas buté sur des obstacles, freiné par des contraintes mais prévoyez-les et réagissez en conséquence. Planifiez en prenant en compte les possibilités et les mauvaises surprises. Le risque zéro n'existe pas !

8) Donner les réponses à l'avance.

Si vous savez que votre responsable hiérarchique ou votre employeur va vous questionner sur tel ou tel sujet, préparez vous à y répondre! Envisagez toutes ses remarques possibles et considérez-les.

9) Etre toujours prêt !

Faites vos tâches en temps et en heure définis ! Concentrez-vous et plongez-vous dans votre travail afin de le rendre parfait, honnête et impeccable.

10) Réagir immédiatement au moindre problème.

Voici l'astuce la plus importante et la plus proactive ! Le proverbe « un problème, une solution » n'existe pas pour rien. Inspirez-vous, appliquez-le sans perdre de temps et à la moindre occasion.

Si, ayant la maîtrise de ces astuces, vous avez le sens de proactivité ; vous n'avez qu'à faire vos preuves et montrez que vous êtes proactif !

V- LE MANAGEMENT PROACTIF

Les trois dernières décennies ont été caractérisées par l'émergence d'un environnement dont la complexité s'accroît, tant pour les entreprises que pour les managers. Les concepts de globalisation, de downsizing (réduction et rationalisation), de fusions-acquisitions ou de management de la qualité totale contraignent les managers à conduire des stratégies de plus en plus proactives.

Ces stratégies s'apprécient dès lors comme des stratégies, qui en optimisant et en affectant judicieusement les ressources internes de l'entreprise en fonction de l'environnement externe, permettent de provoquer et de conduire le changement, autrement dit de transformer l'environnement.

Pour l'école du choix stratégique (Harbulot et Baumard (1996)), la notion de proactivité se définit par rapport à une capacité à manipuler l'environnement prenant en compte ses deux volets : interne et externe, pour imprimer un comportement compétitif.

Pour Chalus (2000) «les entreprises que nous pouvons appeler proactives sont des organisations qui conduisent des stratégies de type offensif, voire agressif ». Pour cet auteur, quatre paramètres spécifiques sont à prendre en compte lors de la mise en œuvre de stratégies proactives :

- Une allocation judicieuse des ressources,
- Une augmentation de la vitesse de l'entreprise (comprendre la vitesse de réaction de l'entreprise dans tous les domaines) ;
- Un apprentissage permanent,
- La maîtrise du processus d'innovation.

La maîtrise et la combinaison de ces différents éléments permettent d'atteindre un niveau plus ou moins élevé de proactivité.

La notion de proactivité managériale peut se décliner en différents éléments qui permettent de positionner précisément l'entreprise dans son environnement et par rapport à ses concurrents.

Parallèlement, et d'un point de vue théorique, le concept de proactivité joue un rôle de plus en plus prégnant dans le domaine de la gestion et du management. Cependant, il semble que ce concept ne fasse pas encore l'objet d'une définition satisfaisante. En conséquence, les composantes d'un management proactif méritent d'être identifiées de façon claire et précise. Une stratégie proactive, mobilisatrice de l'énergie des acteurs, tant internes qu'externes garantit la mise en place d'un processus d'anticipation et d'intégration stratégiques.

A- Démarche proactive

Pour Lavalette et Niculescu (1999) «la démarche proactive fixe le but à atteindre et le chemin à parcourir. Elle trace une carte spatiale et temporelle détaillée à l'entreprise. La prévision lui permet de s'autoréguler pour suivre le chemin tracé.

On dit qu'une entreprise est proactive, elle suit une démarche proactive, lorsqu'elle adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines, plus créatrices et plus audacieuses que dans les stratégies ordinairement qualifiées de réactives .

Pour Pérez (1995), **une entreprise proactive est une entreprise qui ne « doit pas seulement s'adapter à des contraintes de marché, mais tenter de modifier ces contraintes en exploitant tout son potentiel dynamique ».**

Selon H. Savall et V. Zardet, les concepts de force stratégique et d'ambition stratégique sont à rapprocher de la notion de proactivité : le concept de force stratégique désigne « la capacité de mobilisation par une organisation de toutes ses formes de ressources (humaines, technologiques, de marché, financières...) », et l'ambition stratégique peut se mesurer par « le différentiel de performance globale recherché (critères de résultats, de portefeuille d'activité et d'amplitude du territoire de pénétration commerciale ».

Développer l'ambition stratégique et les forces stratégiques signifie éviter les stratégies apathiques, paresseuses, suivistes et instables.

Le développement de l'ambition stratégique par la mobilisation des ressources : humaines-produits-marché-technologie-organisation- constitue un levier pour la performance de l'entreprise. Cette dynamique stratégique montre le processus de rétroaction de la décision de mise en œuvre stratégique actuelle sur la décision d'intention stratégique future (Savall, Zardet, 1995).

Les entreprises qui gagnent d'être appelées proactives sont des organisations qui conduisent des stratégies anticipatrices, des stratégies innovatrices et capables de mobiliser rapidement, diligemment et durablement toutes leurs formes de ressources (humaines, organisationnelle, technologiques, produits et marchés). Ce sont des entreprises qui peuvent transformer toute contrainte en opportunité stratégique et l'intègre sans détériorer sa performance.

Savall et Zardet (2000) développent la notion de « stratégies proactives fondées sur les ressources (resource based) et orientées vers la performance globale ». Ils expliquent que la nature d'une

stratégie proactive fondée sur les ressources se caractérise par « l'importance accordée dans les choix stratégiques à la valorisation et au développement des ressources propres de l'entreprise (au sens non strictement financier) ».

Le potentiel humain prend un rôle clé dans une stratégie fondée sur les ressources. Le dit « facteur travail » constitue dès lors un levier stratégique majeur pour l'activation stratégique de l'entreprise. Le potentiel humain, variable stratégique primordiale, désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition de compétences, leur mise en œuvre, la réalisation de tâches plus complexes mais qui encouragent les initiatives, la prise de responsabilités et la participation active aux différentes actions.

Certaines entreprises n'ont pas la volonté de transformer positivement les contraintes imposées par les lois en opportunité stratégique. Ces lois sont ainsi vécues par les entreprises et organisations davantage comme des contraintes auxquelles celles-ci répondent comme à des injonctions. Dans ce cas, les entreprises et les organisations répondent la plupart du temps par des stratégies réactives, sans anticipation, qui consiste à intégrer ces nouvelles contraintes sans la modification de leur fonctionnement.

Les entreprises, celles qui adoptent cette attitude réactive vis-à-vis de leur environnement externe, engendrent une forme d'activisme hâtif sans préalable de réflexion (précipitation incontrôlée). En effet, ces entreprises ne veulent pas se remettre en cause, de sorte que la contrainte institutionnelle exogène affaiblit le développement de ses activités.

Les entreprises qui se trouvent dans une situation stratégique interne ou externe très difficile n'ont pas la possibilité de réagir positivement aux contraintes institutionnelles exogènes, ce qui leur entraîne des difficultés supplémentaires, voire une régression de leurs performances, de leur productivité, de leur rentabilité.

Cette typologie des changements stratégiques - attitude proactive ou réactive de l'entreprise a de fortes implications sur le style de management.

En effet, une entreprise dont le management, plus moderne, lui permet de transformer une contrainte légale en opportunité pour construire un projet stratégique de développement de ses activités, à la fois qualitatif et quantitatif, digère cette contrainte sans détériorer sa valeur ajoutée et réalise des gains de productivité significatifs.

Ce type de stratégie est qualifié de stratégie proactive innovatrice. Une entreprise qui, au contraire, n'a pas de réflexes stratégiques proactifs, ou son niveau de compétences est inadapté aux évolutions produit-marché-technologie-organisation, peut être déstabilisée et mise en difficulté par la contrainte institutionnelle exogène.

Le type de stratégie proactive permet à l'entreprise d'intégrer dans une réponse stratégique rapide et durablement innovante ladite contrainte imposée par une loi. **Il est, en effet, préférable pour l'entreprise d'anticiper plutôt que de réagir aux menaces et aux opportunités de l'environnement.**

B- Les étapes de la démarche proactive

Comme nous l'avons vu, l'attitude proactive ou réactive de l'entreprise a de fortes implications sur le style de management. Le management proactif, sa démarche consiste à changer d'abord de l'intérieur: en étant différent, on amène un changement positif sur la situation extérieure.

Alors que le **discours du réactif est rempli du verbe avoir, celui du proactif du verbe être** : Nous pouvons être plus compétents ! Nous pouvons être plus organisés ! Nous pouvons être plus appliqués pour être plus forts et plus compétitifs.

L'un des principaux enjeux d'un entrepreneur/manager est de faire grandir son entreprise. Mais, qu'est ce qu'on entend par « grandir » ?

Une entreprise se développe en augmentant ses effectifs, en diversifiant ses activités, en étendant ses moyens de fabrication, distribution de ses produits ou services... Pour y arriver l'entrepreneur/le manager doit se questionner, s'interroger sur son business model pour savoir comment développer son entreprise.

L'entrepreneur/le manager doit se poser les bonnes questions et définir les bonnes actions à mettre en œuvre.

L'entreprise, pour se développer, doit adopter et mettre en application une démarche proactive qui se résume dans les quatre étapes suivantes :

A la question « comment développer mon entreprise ? », quatre étapes simples vous permettront d'atteindre votre objectif défini.

1- Faire un état des lieux de son activité

- Quels sont les points forts et points faibles de votre entreprise ?
- Comment se positionne votre offre en termes de qualité, prix, innovation, bénéfice pour vos clients...

- Quels sont les services associés et supplémentaires qui font la différence ?
- Comment est votre marché ? son étendue (national , à l'international), vos concurrents, les perspectives...
- Quel est votre positionnement face à la concurrence ? En quoi êtes-vous unique ? Etes-vous réactif ?
- Quels sont les missions de vos collaborateurs ?
- Quelle valeur véhicule votre entreprise ? Efficacité, cohésion, créativité, performance, innovation...
- Comment est votre communication corporate ?
- Quelle est votre situation financière? Performances, investissements, trésorerie...

Après avoir réalisé cet état des lieux, appuyez-vous sur les éléments positifs de votre entreprise pour **mettre en place votre stratégie de développement**.

Quant aux points faibles que vous avez recensés, réfléchissez à comment les améliorer afin de développer votre entreprise sur des bases saines.

2- Se fixer des objectifs pour développer son entreprise

Passez en revue le Business Model au travers des 9 blocs du Business Model Canevas (modèle économique développé par Alexander Osterwalder & Yves Pigneur). Cela vous permet d'identifier comment développer votre entreprise.

Clarifiez ainsi :

- Quelle amélioration dans votre offre ou proposition de Valeur ?
- Quels nouveaux segments de clients vous voulez atteindre ?
- Quels sont vos canaux de distribution possibles ?
- Comment créer une relation client efficace ?
- Y a t-il de nouvelles activités clés pour votre entreprise ?
- Quelles sont les ressources clés ?
- Qui va devenir un partenaire clé de votre activité ?
- Quelles sont les sources de revenus ?
- Quelle est votre structure des coûts ?

Et gardez à l'esprit qu'aucune perspective de développement ou d'amélioration n'est trop petite. Même les plus petites peuvent apporter d'importants gains.

Définissez alors des objectifs S.M.A.R.T. :

- ◆ Simple à expliquer et à comprendre
- ◆ Mesurable pour savoir lorsque celui-ci est atteint
- ◆ Acceptable pour soi et son entourage
- ◆ Réalisable par la stratégie choisie en fonction de vos capacités et votre environnement
- ◆ Temporel pour le fixer dans le temps.

Il est important de définir des objectifs réalistes et atteignables que ce soit dans la finalité ou dans la réalisation.

3- Planifier ses objectifs pour les atteindre

Pour passer à l'action, **rendez vos objectifs les plus concrets possibles**.

Une astuce est de trouver une image, une métaphore, qui symbolise chaque objectif.

Puis, réfléchissez à ce qui est nécessaire entre maintenant (la situation actuelle) et votre objectif atteint :

- Y a t-il des étapes ?
- Quels sont les besoins à chaque étape ? Ces besoins peuvent être techniques, financiers, humains ou encore du temps ?
- Quels savoir-faire et compétences vous permettra d'achever chaque étape ?
- Quelles sont les actions à planifier ?
- Quels partenaires extérieurs faire intervenir ?

Tout ce qui est mis au service de votre développement doit être considéré comme un investissement. Par définition, investir c'est dépenser aujourd'hui en acceptant un certain risque pour accroître ses revenus futurs. La dépense est non seulement financière elle aussi en temps, en énergie en compétences, etc.

4- Réaliser ses objectifs pour faire grandir son entreprise

Vous avez maintenant un plan d'actions et vous le mettez en œuvre.

Ecrivez-le ! Communiquez-le à vos équipes afin que toute l'organisation s'implique dans la réalisation des objectifs.

Pensez et repensez votre business model pour passer à l'action et faire grandir votre entreprise !

C- Capacités et qualités du manager proactif

L'entrepreneur/le manager, pour le développement de son entreprise ne peut, à lui seul, ni établir la démarche proactive, ni la mettre en œuvre, ni assurer sa réussite ; il a besoin d'un ensemble d'acteurs, ses collaborateurs et les salariés à tous les niveaux de la hiérarchie, sans négliger les autres parties prenantes de l'entreprise.

En plus de ses capacités managériales, il a à inspirer naturellement les personnes à le suivre. Il doit développer son leadership. Il doit :

- **Etre intègre** : c'est être honnête et sincère pour inspirer la confiance et la loyauté.
- **Avoir une vision** : c'est savoir précisément où aller, connaître ses objectifs.
- **Vouloir prendre des risques** : c'est être prêt à prendre des risques et à faire des erreurs pour atteindre son objectif, en sortir grandi et continuer à affronter de nouveaux challenges.
- **Etre responsable** : c'est assumer la responsabilité de ses actes, tenir ses promesses et ses engagements et ne pas blâmer les autres pour ses propres erreurs.
- **Avoir le sens de communication** : c'est savoir parler pour défendre ses idées, négocier ou résoudre les conflits, mais aussi savoir écouter.

Ses capacités de manager et ses qualités de leader les aident et lui permettent à faire adhérer tous les acteurs concernés par le développement de l'entreprise, à l'élaboration de la démarche et à sa mise en œuvre. Elles lui sont **le meilleur moyen de se faire écouter, respecter qui lui permet de trouver un équilibre dans sa relation avec les autres.**

L'école du choix stratégique voit dans **le rôle proactif du manager les fondements d'une manipulation de l'environnement, soutenue par des hommes socialement attachés à servir la vision du management (Harbulot et Baumard, 1996)**.

A noter que la réussite de sa démarche proactive ne peut se concrétiser que par lui associer une démarche de communication proactive.

L'entreprise pour sa bonne organisation, qui lui assure développement et pérennité, doit se doter, se pourvoir d'une charte, d'un guide de bonnes pratiques et code de conduite.

Le code de conduite, la charte ou le guide de bonnes pratiques sont des engagements pris volontairement par des entreprises, des associations professionnelles ou d'autres structures.

Ce sont des déclarations d'intention qui concernent, généralement, la politique de l'entreprise. Ces textes fixent des normes et des principes encadrant le comportement des salariés de l'entreprise et le comportement de cette dernière sur le marché.

En suivant cette démarche, les entreprises cherchent à s'autoréguler, à anticiper des nouvelles législations et à préserver leur réputation et leur image de marque.

Les chartes et codes de conduite sont des outils de communication des engagements de l'entreprise vers l'extérieur. Ils constituent une sorte de « garantie » pour les parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.). Une entreprise qui ne respecte pas ses engagements perd rapidement sa crédibilité. D'ailleurs, ce sont souvent les attentes des parties prenantes qui poussent une entreprise à rédiger une charte, un code de conduite ou un guide de bonnes pratiques.

Le management proactif c'est le processus modèle qui permet: le passage de la situation actuelle au futur positionnement stratégique souhaité de l'organisation. Ce mode de direction, pour son pilotage, repose sur une réflexion stratégique, qui est **un processus dynamique qui concerne toutes les forces vives de l'entreprise** en fonction de leurs missions, leurs rôles, du cadre dirigeant au responsable d'équipe ou de projet. Il faut agir efficacement en intégrant la complexité du contexte afin de se donner tous les moyens de réussir collectivement.

Le management proactif, c'est tout l'art de la réflexion stratégique. Savoir se fixer un objectif, déterminer les activités nécessaires pour y arriver, comment y arriver et pour chacune d'entre elles, décliner le processus en objectifs à atteindre et stratégies.

Dans ce genre de situation à objectifs, le dirigeant doit éviter d'être un manager consommateur c'est-à-dire suivre aveuglement les instructions, les directives, les ordres et les consignes de sa hiérarchie, il doit se comporter en manager productif/positif, il doit être proactif.

Un dirigeant doit être à la fois un gestionnaire et un leader ; il doit bien gérer le présent et être capable de concevoir le futur ; il doit être préoccupé par le court terme et s'intéresser au long terme ; il doit assurer la stabilité de l'entreprise et être capable de faire changer cette dernière.

L'entreprise, pour réussir, le dirigeant ne doit être le seul qui cumule les habiletés de gestionnaire et celles de leader, mais bien aussi les différents membres de l'équipe de direction. **On retrouve alors au sein de cette équipe de direction une complémentarité qui permet à l'entreprise de bien se développer.**

Les dirigeants doivent avoir deux rôles: **ils doivent « faire sens » (sensemaking) et ils doivent donner du sens » (sensegiving).**

«

Contrairement à ce qui se passe dans un grand nombre de nos entreprises, le dirigeant doit se préoccuper des valeurs qui doivent guider l'organisation. C'est à lui qu'il appartient de transmettre des valeurs positives, authentiques et tangibles dans l'entreprise, et c'est lui qui doit s'assurer que ces valeurs président aux grands choix de l'entreprise.

Le management proactif, c'est le style de management où les managers/leaders utilisent des outils de management complémentaires adaptés aux objectifs : les plans d'actions et les entretiens de suivi.

Cela donne un triptyque : Objectifs – Plan d'actions – Entretiens de suivi dans une démarche d'actualisation et d'amélioration continue.

PARTIE 2 : LA STRATEGIE

Comme nous l'avons vu, les actions proactives ne sont pas des actions isolées, singulières, séparées, ce sont des actions pour buts, pour objectifs, pour changement, pour redressement, pour amélioration, pour développement, etc... , ce qui nous amène à ne pas nous contenter de parler de proactivité sans parler de stratégie.

Le manager leader, pour un futur positionnement stratégique souhaité, doit doter son entreprise d'une stratégie.

Certains managers pensent que simplement la fixation des objectifs de résultats suffit à leur réalisation. Pour eux, les objectifs sont une sorte d'incantation, de magie à la performance : « y a qu'à augmenter les ventes puisque le marché progresse », « y a qu'à faire plus de visite » « y a qu'à s'investir davantage », « y a qu'à être meilleur dans nos présentations » etc. Oui, pour ces actions positives, nous sommes absolument d'accord ! **Cependant, il va falloir faire quelque chose pour y arriver. Mais quoi ? Est-ce réaliste en termes de volume, de temps, de moyens, de ressources, d'organisation, de compétence ? Les environnements internes ou externes sont-ils favorables ?**

Le plan d'actions d'une stratégie, bien élaborée et juste définie, est sensé répondre à une partie de ces questions et donc fiabiliser et rassurer les résultats prévisionnels.

Quel dirigeant n'a pas pour ambition de développer son entreprise ? A partir de votre stratégie, et plus précisément du diagnostic stratégique de votre entreprise, de votre vision, du contexte, vous **évaluez l'écart entre la position actuelle et la position future souhaitée de votre entreprise.**

I- DECOUVRIR ET COMPRENDRE LA STRATEGIE

La stratégie, pour la contenir, il faut tout d'abord s'intéresser au concept de « stratégie » et les différentes facettes qu'il recouvre. Nous insistons dans notre œuvre sur les différentes nuances de ce qu'est généralement admis.

a. La notion de stratégie

Nous inspirant de la représentation d'Hippocrate, décrivant la situation du médecin qui devait agir malgré l'insuffisance de ses connaissances, et malgré beaucoup d'incertitudes sur les relations de cause à effet, nous permet de bien saisir le sens de « stratégie » et son contexte. Le médecin d'Hippocrate, pour qu'il puisse prendre des décisions, il lui fallait une familiarité intime, intuitive avec les choses, ensuite une connaissance systématique de ces choses et enfin une approche pour y penser.

Le parallèle avec le gestionnaire est non seulement pertinent mais saisissant. Le gestionnaire se trouve dans une situation semblable à celle du médecin d'Hippocrate. On a besoin d'un instrument pour mettre de l'ordre, une sorte de bâton d'aveugle (dans son utilisation) pour retrouver son chemin dans le fouillis de la gestion quotidienne.

Et avec l'éclatement des technologies de l'information et la chute progressive et continue des frontières douanières entre nations, la situation des entreprises d'aujourd'hui est encore plus difficile à envisager, on assiste à une incroyable complexité des contextes et des phénomènes où ni la petite entreprise ni l'entreprise internationale n'échappent à cela. Cette complexité surprenante n'épargne plus aucune organisation. En conséquence, donner un sens à la réalité devient une nécessité importante pour le gestionnaire ; user de son talent, utiliser son génie.

b. La stratégie, c'est le génie de la gestion

Les gestionnaires qui réussissent, dans la pratique, font preuve d'une grande capacité à comprendre, souvent de manière intuitive, et à créer, qui est impressionnante. Deux cas d'entreprise nous ont été rapportés :

L'exemple d'une petite entreprise de ré-usinage de moteurs qui était sur le point de fermer ses portes. Elle venait d'être paralysée par une grève qui avait duré cent soixante-douze jours. Son dirigeant principal, après de nombreuses tentatives infructueuses, avait réussi à obtenir de la Banque le financement pour la racheter.

Par la suite, **convaincu que le succès dépendait du dévouement des employés**, il a voulu susciter chez eux un « comportement de propriétaires ».

Non seulement il leur a cédé une partie de la propriété, aujourd'hui une façon de faire plutôt courante, mais il a aussi décidé d'enseigner à tous les salariés, des choses que les banquiers connaissent.

L'entreprise a dépensé de grandes sommes pour de la formation en finance, six fois plus que pour l'amélioration des habiletés de production. Hebdomadairement, l'entreprise consacrait une demi-heure pour permettre à ses employés d'examiner les derniers documents financiers de l'entreprise. En une quinzaine

d'années, quelque 1,4 million de dollars ont aussi été distribués en bonis de rendement. Et cette politique du « livre ouvert » a été payante.

Une autre situation mais inverse, le cas d'une entreprise de fabrication et de commercialisation de produits alimentaires.

Cette entreprise a demandé à l'entreprise Monitor, la société de consultants créée par Michael Porter, le gourou de l'analyse stratégique des industries, de réaliser une étude de son environnement concurrentiel.

Le travail, très détaillé et d'une grande précision, de Porter et de ses collègues mettait en évidence, entre autres, les éléments suivants :

- En matière de certains produits, l'entreprise était dans une position solide. Il y avait peu de gros concurrents et aucun n'avait une dimension vraiment nationale, probablement en raison des difficultés de conservation à long terme des produits. Elle avait même un savoir-faire important qui pouvait être exploité dans une expansion vers d'autres régions.

- Pour ce qui est d'autres produits, la situation était totalement différente. Il y avait des concurrents forts et énergiques, détenant de grandes parts de marché et un pouvoir de dépenser, pour le marketing et le développement de produits, bien au-delà des capacités de cette entreprise.

La conclusion de l'étude conditionnait la réussite par les facteurs classiques d'économies d'échelle et de pouvoir financier.

Pour bien faire, l'entreprise devait soit accroître ses parts de marché, en devenant un acteur national plutôt que régional, ou se différencier, en se concentrant sur un type de produit.

Le seul élément important et qui a été négligé, par l'étude de Monitor et par les dirigeants de cette entreprise, **c'était la capacité des concurrents à réagir.**

La réaction de l'une des entreprises concurrentes, ayant les produits mieux connus et mieux appréciés du grand public, a été dévastatrice. Ayant combiné publicité et réductions de prix, elle a placé l'entreprise étudiée dans une situation catastrophique où l'augmentation des coûts, combinée à la chute de revenus, a créé une situation particulièrement difficile.

Les dirigeants de cette entreprise qui n'ont jamais vraiment respecté les règles d'Hippocrate et n'avaient pas une compréhension intime de leur métier, faisaient des efforts systématiques de compréhension de leur domaine, où ces efforts étaient peu concentrés et étaient dominés par une sorte de pensée magique.

Finalement, ils n'avaient pas une théorie convaincante sur ce qui animait leur domaine d'activité. Ils se sont simplement laissé impressionner par l'étude de Monitor et ont tenté d'appliquer ses recommandations sans se demander si elles correspondaient à ce qu'ils étaient capables de faire.

c. La stratégie, c'est la tâche du dirigeant

Dans leurs actions de management, les dirigeants d'entreprise se trouvent confrontés à divers problèmes complexes ; des problèmes de marchés (compréhension des besoins des clients, des actions des concurrents), des problèmes opérationnels (faire fonctionner les usines), des problèmes de direction et de leadership, des problèmes de pouvoir et de motivation du personnel qui influent de manière inattendue sur le fonctionnement de l'organisation : des problèmes que la taille de l'entreprise et l'apparente simplicité de ses activités n'annonçaient pas. Comment alors mettre de l'ordre dans une telle abondance, un tel débordement ?

En matière de conceptualisation des activités de la direction générale, un des travaux les plus marquants de ce siècle est le livre de Chester Barnard (1938) sur les fonctions du dirigeant (The Functions of the Executive). Barnard, lui-même président de la New Jersey Bell, avait d'abord suggéré que les organisations étaient des « **systèmes de coopération** ». Une coopération « consciente, délibérée, avec une finalité » pouvait amener des personnes à atteindre des objectifs qui leur seraient autrement inaccessibles. Tout le talent des dirigeants consistait alors à **instiller et à maintenir la volonté des personnes à coopérer.**

Pour Chester Barnard, obtenir la coopération des personnes associées à l'organisation supposait que les objectifs soient clairs et que des systèmes adaptés « de stimulation matérielle et de persuasion » soient mis en place. Cela devait être fait de façon qu'il y ait « un équilibre entre les contributions des personnes concernées et les compensations qu'elles reçoivent ». La personne qui accepte de coopérer jugera de cet équilibre. En conséquence, l'art de la gestion consiste à convaincre les personnes associées à l'organisation que l'équilibre actuel est acceptable et qu'il justifie la continuation de la coopération.

Herbert Simon (1945) a reçu un prix Nobel pour avoir, en un sens, opérationnalisé les travaux de Barnard Chester sur la coopération. Il a suggéré que l'unité de réflexion et d'action devait être la décision. **Le dirigeant est alors celui qui travaille à influencer sur les décisions de ses collaborateurs, de façon à les faire converger vers un objectif commun.**

Cette influence, qui est en quelque sorte l'équivalent de l'effort de **maintien de la coopération**, vise à agir sur les facteurs qui peuvent nuire à la compréhension des objectifs ou à leur réalisation, comme les

habitudes, les réflexes, les savoir-faire, les valeurs et les attitudes. Pour cela, on utilise des outils comme la formation (pour accroître les savoir-faire), la communication (pour bien faire comprendre les objectifs) et l'autorité (pour imposer aux personnes les effets des décisions prises ailleurs dans l'organisation).

Quant au sociologue Philip Selznick (1957), il a étudié, à la demande de la RAND Corporation, les raisons qui permettaient aux partis communistes d'Europe de l'après-guerre de survivre à une adversité particulièrement agressive. **Il en est ressorti une conception du leadership qui a beaucoup marqué la stratégie des organisations.** Son livre, *Leadership in Administration*, suggérait que les organisations n'avaient pas toutes la même nature. Il y a celles qui sont de simples instruments, mettant en pratique une technique ou une procédure, et celles qui ont une « personnalité », ce sont les institutions. **Elles sont « infusées de valeurs », et cela leur donne une capacité particulière à ordonner les conflits internes et à s'adapter aux perturbations de leur environnement.**

Les dirigeants jouent un rôle critique dans « l'institutionnalisation » et dans le maintien du « caractère » de l'organisation. Notamment, ils doivent veiller à ce que les valeurs soient transmises dans l'organisation et que les « élites », qui sont porteuses de ces valeurs, soient formées et protégées des influences externes. Ces valeurs constituent le noyau de l'organisation et sont les éléments de sa « compétence distinctive ».

Dans leur livre sur la politique générale d'administration, qui constitue une remarquable synthèse sur le sujet, Christensen, Andrews et Bower (1973) ont décrit la tâche du président-directeur général ou du directeur général en relevant trois **grands rôles** :

1. architecte de la finalité de l'organisation ;
2. leader organisationnel ;
3. leader personnel.

Le dirigeant est le **gardien des objectifs de l'entreprise**. Pour ce faire, il **préside** à l'établissement des objectifs et à l'attribution des ressources, **effectue ou ratifie** les choix parmi différentes solutions stratégiques, et il **défend** les buts de l'organisation contre les attaques externes et contre l'érosion interne. Il doit **s'assurer non seulement du maintien** de l'organisation, mais aussi de **son développement créatif** afin d'atteindre les performances souhaitées. Les qualités les plus cruciales que doit posséder un dirigeant sont **la capacité de conceptualiser la finalité et la capacité de la transmettre** aux membres de l'organisation. Le dirigeant est le **communicateur principal** de la finalité de l'organisation.

Le dirigeant doit aussi être **un maître d'œuvre attentif**, dont le rôle va au-delà de l'insistance sur la réalisation des objectifs. Il doit constamment **se préoccuper de l'intégration des fonctions spécialisées** qui ont tendance à **proliférer et à entraîner** l'organisation dans toutes les directions.

Le dirigeant doit enfin agir comme **motivateur** et comme **négociateur**. Il doit donc **inspirer le respect et être capable de susciter la coopération** chez ses collaborateurs/subordonnés.

Dans les domaines où le jugement ne peut être remplacé par des procédures détaillées, c'est souvent par **son comportement** que le dirigeant **clarifie** les attentes envers les membres de l'organisation. **Motiver** les gestionnaires et **évaluer** ensuite leur performance constituent des fonctions importantes mais souvent difficiles à concilier : la première nécessite une bonne compréhension des besoins des personnes, tandis que la seconde repose sur une évaluation objective des exigences techniques que requiert la tâche.

Bien que sa fonction soit prenante et qu'elle exige des qualités de toutes sortes, le dirigeant n'est pas un surhomme. **C'est à ce moment qu'il est judicieux de s'intéresser à la stratégie pour l'aider dans une tâche aussi imposante.**

Dans un monde complexe où le monde des organisations est difficile à comprendre et à maîtriser, nous avons besoin de moyens, d'instruments, d'heuristiques qui nous aident à déchiffrer ce qui se passe, de façon admissible et acceptable, encore temporaire, en attendant d'avoir une meilleure compréhension des phénomènes.

La stratégie est un outil robuste, ne mettant pas l'accent sur des relations précises, elle **s'intéresse aux processus qui conduisent à sa formation**. C'est ce qui nous mène à identifier les éléments de ces processus auxquels on doit tenir compte.

Aussi, la stratégie est un puissant instrument d'action pour les praticiens puisqu'elle les **aide à mettre de l'ordre dans un univers chaotique et disparate et à agir de façon convenable et adapté.**

La stratégie, dans la littérature, peut être considérée sous diverses formes, on peut retenir: la stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement ; la stratégie comme prolongement des dirigeants; la stratégie comme expression d'une communauté de personnes; la stratégie comme filon conducteur; et la stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel.

Le concept de stratégie, comme il a été souligné, il s'agit de l'orientation à long terme d'une organisation. Il est quelques fois au travers de déclarations assez générales sur la direction que l'organisation doit prendre et le type d'action qu'elle doit réaliser afin d'atteindre ses objectifs, par exemple en termes de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou services ou de nouveaux modes opératoires.

II- QU'EST CE QUE LA STRATEGIE ?

A noter que tous les problèmes auxquels une entreprise devrait faire face peuvent être qualifiés de stratégiques. Pour résoudre ces problèmes, quels types de décisions sont stratégiques et qu'est-ce qui les distingue des autres décisions au sein des entreprises ?

Définition

La stratégie est l'ensemble des décisions et actions de l'entreprise/ l'organisation, relatives au choix des moyens et des ressources en vue d'atteindre un objectif sur le long terme. Cet objectif, en général quantifié, à horizon temporel déterminé, s'inscrit dans le cadre de la mission de l'entreprise et prend en compte les intérêts des parties prenantes: Dirigeants, Actionnaires, Institutions financières, Salariés, Clients, Fournisseurs et Membres de la collectivité.

Ces décisions et actions répondent aux questions suivantes :

- Où allons- nous nous battre ? → Donc définir le périmètre d'activités.
- Avec quelles armes ? → Définir l'avantage concurrentiel de l'entreprise
- Avec quelles ressources ? Sur quelles compétences s'appuyer ? → Définir Ressources et compétences à obtenir et comment les obtenir.

La stratégie consiste à :

- allouer des ressources engageant l'entreprise sur le long terme
- configurer le périmètre des activités
- obtenir un avantage concurrentiel

afin de :

- créer de la valeur pour les clients, et
- satisfaire les attentes des parties prenantes.

A- Le vocabulaire de la stratégie

En relation avec « la stratégie », divers termes sont utilisés où il est certainement utile de clarifier, d'expliquer et de raffiner certains d'entre eux. Ces termes ne sont pas tous utilisés dans toutes les organisations/entreprises ni dans tous les livres de stratégie. Qui plus est, les missions, les buts, les objectifs, les stratégies, etc., peuvent quelque fois être clairement explicités et d'autres fois rester implicites.

Les entreprises performantes, quelque soit leur taille, ont souvent les mêmes caractéristiques qui expliquent leur réussite. Elles connaissent parfaitement leur métier et leurs compétences-clés , savent où elles vont, leurs employés partagent des valeurs communes et profondes.

- Le projet d'entreprise

Toute entreprise a son projet. Le projet d'entreprise est avant tout le projet de l'entrepreneur/le patron . Il peut, certes, évoluer avec le temps, mais **un vrai projet d'entreprise est défini par le créateur même de l'entreprise**. Il se décline sous l'angle économique, social, environnemental et humain.

Le projet d'entreprise est une courte déclaration (en anglais statement) des buts de l'entreprise. Il **sert à informer et mobiliser les collaborateurs et les investisseurs autour des ambitions essentielles de l'entreprise**.

Dans le projet d'entreprise, sont inclus, en principe, **la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, son secteur d'activités sur lequel elle opère, ses clients primaires, les responsabilités vis-à-vis de ces clients et les principaux objectifs nécessaires à l'accomplissement de la mission**.

Par exemple, le projet d'entreprise de Microsoft est :

«Permettre aux individus et aux organisations, dans le monde entier, d'exploiter pleinement leur potentiel»

Pour Google, c'est : « Organiser l'information mondiale et la rendre accessible et utile à tous »

Pour la FIFA : « l'organisation des grands tournois mondiaux, et notamment des Coupes du monde masculines, depuis le 13 juillet 1930, et féminines, depuis le 30 novembre 1991 ».

- La mission de l'entreprise

C'est l'occasion pour l'entreprise de définir sa vision stratégique à long terme: son avenir, ses domaines d'activités stratégiques ,ses valeurs et son positionnement, sa vocation.

C'est en quelque sorte une charte qui permet de véhiculer en interne la culture de l'entreprise

La mission de l'entreprise peut être définie comme **la raison d'être de l'entreprise dans l'accomplissement d'une tâche au sein de son environnement**.

Elle doit donner du sens à l'ensemble des décisions qui sont prises

Définir la mission de l'entreprise consiste ainsi à :

- Orienter la politique générale de l'entreprise
- Guider la recherche d'innovations
- Fédérer les collaborateurs de l'entreprise
- Motiver les acteurs externes et internes

La mission de l'entreprise est une réponse à trois questions fondamentales:

- A quoi sert l'entreprise ?
- Quel type de besoin satisfait-elle et quel service rend-elle ?
- Quel monde veut-elle pour demain ?

Les critères à prendre en compte :

- L'histoire de l'entreprise:

les racines fondent le sentiment d'appartenance contribuent à la culture de l'entreprise, date de création, les tournants majeurs...

- Le domaine d'activité de l'entreprise:

sur quel marché ou secteur est actuellement l'entreprise?

quel marché ou secteur souhaite-t-on pour l'entreprise?

quel marché ou secteur ne veut-on pas pour l'entreprise?

- Ses enjeux, ses objectifs et ses contraintes:

les objectifs généraux de l'entreprise, survie pérennité, croissance, rentabilité...

ses contraintes de temps, de taille, de moyens

ses valeurs éthiques et morales vis-à-vis des clients et des partenaires externes

- Ses choix stratégiques :

caractériser l'ambition globale de l'entreprise: rester leader ou le devenir, passer de concurrent n:3 à n:2, conserver une stratégie de suiveur

La mission, pour bien inspirer et orienter la stratégie globale qui en découlera, doit, si possible, être :

- **précise** (« être leader grâce à la qualité des produits », c'est une mission floue et inconsistante) ;
- **spécifique**, c'est-à-dire différente et distinctive des autres acteurs (la plomberie à domicile) ;
- **orientée** vers le marché, afin d'identifier l'espace concurrentiel (la micro-informatique d'entreprise);
- **expressive** du savoir-faire et des activités de l'entreprise ;
- **claire** sur les **produits et services** offerts ;
- **claire** sur les **zones géographiques** visées

Définir une mission, c'est répondre aux questions suivantes : quel est notre métier ? Quels sont nos clients ? Que leur apportons-nous ? Que deviendra notre métier ? Que devrait-il être ?

Ainsi Amazon a-t-elle changé de mission en passant de « la plus grande librairie en ligne au monde » à « la plus grande boutique en ligne au monde » ; d'où la vente sur ses sites de produits ménagers, d'outils, etc

Le site Internet de ventes aux enchères eBay a pour mission : « Nous aidons les gens à vendre pratiquement tout ce qui existe. Nous continuons à améliorer les expériences de vente et d'achat en ligne de chacun : collectionneurs, agents commerciaux, PME, chercheurs d'un article précis, chasseurs de bonnes affaires, vendeurs ponctuels et surfeurs sur Internet sans but précis. »

- L'énoncé de mission

Toute entreprise devrait réévaluer périodiquement ses activités. Le changement et l'innovation étant devenus la règle, la plupart des entreprises doivent constamment **réévaluer leurs stratégies et la rédaction d'un énoncé de mission doit être au cœur de leur processus de planification stratégique.**

Un énoncé de mission est un énoncé général de ce que votre **entreprise veut devenir**, alors que **la vision est intégrée à l'énoncé de mission**, d'utilité plus pratique. L'énoncé de mission s'appliquera toujours, quelle que soit l'orientation stratégique choisie.

Voici un processus à observer :

1. Développez votre vision

Demandez-vous où vous voulez être rendu personnellement dans trois à cinq ans. Quelle est votre situation relativement aux clients, à votre marché et à vos principaux concurrents? Quelle valeur espérez-vous avoir produite lorsque vous vous départirez de votre entreprise?

2. Examinez votre énoncé de mission actuel

Dans quel but l'entreprise a-t-elle été créée? Quels sont les trois enjeux de votre entreprise qui vous préoccupent le plus?

3. Revoyez votre énoncé de mission

Quelle est la nature de votre entreprise? Sur quoi concentrez-vous vos efforts? A qui offrez-vous vos produits et services? Qui sont vos parties prenantes? A quoi votre entreprise se consacre-t-elle?

4. Rédigez un nouvel énoncé de mission

Demandez-vous quelle est votre mission. Quelles valeurs vous et votre équipe préconisez-vous? En quoi les dirigeants et les principales parties prenantes croient-ils? Quelles occasions d'affaires prévoyez-vous pour votre entreprise?

Ce processus devrait vous permettre de vous doter d'un énoncé de mission qui vous guidera dans tous les autres aspects de votre planification stratégique.

- La vision d'entreprise

Pierre Teilhard de Chardin affirmait : « Toute la vie est dans le verbe “voir” ».

La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège, le plus souvent le dirigeant, cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation/l'entreprise.

La vision d'Apple est de « changer le monde par la technologie »

Faut-il fixer la mission avant la vision ? Il est parfois difficile de savoir s'il faut fixer la vision avant la mission. En général, pour les nouvelles entreprises, la vision doit guider la mission puis la stratégie. **Mais, pour les entreprises établies qui ont déjà une mission, celle-ci va orienter la vision et la stratégie**

- Création de l'énoncé de vision

L'énoncé de vision est l'un des **piliers de votre plan stratégique**, car il vous aide à définir et à atteindre vos objectifs.

Une vision solide et claire vous aide à **maintenir le cap et à rallier vos employés autour d'un but commun**. Elle peut aussi vous permettre d'établir un contact avec vos clients et votre communauté.

Décrire la vision d'une entreprise est souvent **la première étape** de la création d'un plan stratégique. C'est ce qui permet à votre plan et à votre entreprise d'aller de l'avant. Son élaboration vous donne des bases solides pour le reste de votre planification stratégique.

Conseils pour la création d'un énoncé de vision et son utilisation.

Objectif central et orientation de votre entreprise

– Votre énoncé de vision doit décrire la réussite future, l'héritage que vous espérez laisser et l'identité de votre entreprise. Il vous aide à comprendre qui sont vos clients et la façon de leur offrir de la valeur.

Énoncé clair

– Votre énoncé de vision doit être **compris facilement par n'importe quel lecteur. Il est souvent formulé en une phrase ou deux, mais il n'y a pas de règle stricte. Il peut aussi bien tenir sur une page qu'en trois mots**. Certaines entreprises réussissent à énoncer leur vision en quelques heures, tandis que d'autres ont besoin de deux ou trois jours.

Vision inspirante, mais réaliste

– Il est important de trouver un juste milieu: la vision doit être **inspirante, mais réaliste**. Cherchez à décrire vos **aspirations générales** plutôt qu'une série d'objectifs, mais ne versez pas non plus dans l'utopie.

Vision liée à votre stratégie

– Votre vision doit à la fois guider votre stratégie et lui être liée. Votre plan stratégique servira à son tour de plan directeur pour matérialiser votre vision au cours des mois et des années à venir.

A mesure que votre entreprise se développera, votre vision inspirera vos messages de marketing et vous aidera à déterminer si vos décisions sont conformes aux plus profondes aspirations que vous avez pour l'entreprise.

C'est pourquoi vous et votre équipe devriez souvent vous reporter à votre énoncé de vision avant de prendre de grandes décisions.

- Le métier

Le métier de l'entreprise, c'est-à-dire son savoir-faire, peut être précisé dans le projet d'entreprise. **Un métier peut se définir par les technologies, les besoins satisfaits, le type de clientèle visée ou les circuits de distribution**

IBM, par exemple, se définit comme un « **constructeur de réseaux** ».

une chaîne de télévision devient une « **entreprise de loisirs** »

Un fabricant de cosmétiques se définit comme « **une entreprise de produits de beauté et de bien-être** »

- Les ressources et les compétences

Les **ressources** est le concept le plus élémentaire. Les ressources **tangibles** sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. Les ressources **intangibles** sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances. Le plus souvent, les ressources sont classées en quatre catégories :

Les ressources physiques, telles que les équipements, les bâtiments ou la capacité de production. La nature de ces ressources, leur âge, leur condition, leur localisation ou leur potentiel déterminent largement leur utilité en termes d'avantage concurrentiel.

Les ressources financières, qui incluent toutes les sources de liquidités, c'est-à-dire les augmentations de capital, la gestion de trésorerie, la gestion des dettes et des créances et la qualité des relations avec les apporteurs de fonds (actionnaires, banquiers, subventions, etc.).

Les ressources humaines, notamment le nombre et le profil démographique des personnes employées dans l'organisation. Il est également nécessaire de prendre en compte la ressource intangible constituée par les différents savoirs et savoir-faire disponibles, l'adaptabilité du personnel ou sa capacité d'innovation

Le capital intellectuel constitue l'essentiel des ressources intangibles d'une organisation. Il inclut les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données clients ou encore les relations avec les partenaires.

Les ressources doivent être **valorisables**.

Elles doivent être **rares**.

Elles doivent être **non substituables**

Enfin, les ressources doivent être **difficiles à imiter**.

Le portefeuille de ressources détenu par une organisation est très certainement important, **mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe au moins tout autant. On peut très bien posséder des équipements dernier cri, du personnel qualifié ou une marque réputée et ne pas savoir les utiliser à bon escient**

L'efficacité et l'efficience des ressources physiques ou financières ne dépendent pas seulement de leur existence **mais aussi de la manière dont on les gère, de la coopération entre les individus, de leur adaptabilité, de leur capacité d'innovation, des relations avec les clients et les fournisseurs, et de l'expérience et de l'apprentissage sur ce qu'il convient de faire et ce qu'il est préférable d'éviter**

Les compétences sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources. Lorsqu'on cherche à comprendre la capacité stratégique, il est indispensable de prendre en compte non seulement les ressources présentes, **mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre**.

- Les compétences clés

Les compétences-clés sont le tronc de l'arbre, tandis que les produits ou les services sont les branches. Pour qu'une compétence devienne « clé », elle doit contribuer à l'amélioration durable du bénéfice perçu par les clients et être difficilement imitable.

La compétence-clé permet à l'entreprise de remplir la mission qu'elle s'est assignée sur son marché de référence.

Les compétences-clés, par essence, ne doivent jamais être sous-traitées.

Car une compétence-clé, peu copiable, pourra s'utiliser sur plusieurs produits, services ou activités.

- Les valeurs

Les valeurs d'une entreprise sont l'ensemble **des croyances et des principes** qui guident ses actes et ses activités. Les entreprises performantes cherchent à les préserver au fil du temps.

L'étymologie de valeur vient du latin valor, qui signifie « force ». En effet, les valeurs sont source de force, car elles donnent aux collaborateurs le pouvoir d'agir.

Des valeurs clairement définies peuvent faire gagner du temps en cas de crise.

- La charte des valeurs

Une charte des valeurs prioritaires de l'entreprise rédigée comporte et fait figure des points comme la satisfaction client, l'excellence des produits et des compétences, la rentabilité, l'éthique, le développement durable, la notoriété, la responsabilité sociale, etc

- La culture d'entreprise

La culture regroupe **les normes, expériences et coutumes** qui caractérisent une organisation et rassemblent ses membres.

- Le SWOT

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. La dénomination SWOT est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (elle est appelée la stratégie déduite) ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

- La capacité stratégique

De manière générale, on peut définir **la capacité stratégique d'une organisation comme l'aptitude** de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer.

L'environnement peut influencer la stratégie de l'organisation en suscitant à la fois des menaces et des opportunités. Cependant, le succès dépend également de la capacité stratégique de l'organisation à maîtriser ou à construire les sources de l'avantage concurrentiel.

L'analyse de la capacité stratégique permet de déterminer si l'organisation est capable de s'adapter à l'environnement dans lequel elle évolue, notamment en termes de menaces et d'opportunités.

L'obtention d'un avantage concurrentiel passe nécessairement par la possession d'une capacité stratégique que les concurrents ne détiennent pas et auront des difficultés à imiter.

Cette capacité peut reposer sur des ressources que détient l'organisation. Il peut s'agir également de la manière dont ces ressources sont utilisées ou déployées, ce qui correspond aux compétences de l'organisation.

On ne doit pas ouvrir le marché aux concurrents qui peuvent hypothéquer et gager l'avenir de nos entreprises, tout d'abord faire des recherches d'amélioration des techniques et faire avancer la technologie.

- Les facteurs clés de succès (FCS)

Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, on peut identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement.

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.

- Les avantages concurrentiels

Les avantages concurrentiels sont des compétences meilleures que celles des concurrents. Pour Microsoft, le principal avantage repose sur les accords avec les fabricants, supériorité qui se fonde sur une standardisation de ses logiciels, leur compatibilité, l'étendue de la gamme et les services du support.

- Objectifs généraux et stratégiques d'entreprise

Les objectifs généraux (corporate objectives en anglais) **sont les finalités générales que l'entreprise s'est fixées à plus ou moins long terme**

-la rentabilité, qui se quantifie par divers indicateurs : niveau de profit en pourcentage du chiffre d'affaires, bénéfice en valeur absolue, retour sur investissements, marges brutes, valorisation du capital, etc;

-la position sur le marché, que l'on calcule en parts de marché, rang (leader ou challenger) ou chiffre d'affaires.

Parfois, les objectifs généraux sont plus qualitatifs : la sécurité, la puissance, l'indépendance, la pérennité du business familial.

- La carte stratégique

Soit, la stratégie est simplement dans la tête du directeur général, soit elle est compilée dans un document super long et complexe et bien souvent ennuyeux à lire, on peut dire que toutes les entreprises ont une stratégie.

La carte stratégique est un **outil qui permet de représenter visuellement cette stratégie**, de voir les points essentielles qui vont permettre d'atteindre notre objectif final et surtout de voir les relations qui les relient. Comme une carte routière, elle montre le chemin qui mène à la destination, la carte stratégique montre la/les chaîne(s) d'objectifs pour l'exécution totale de la stratégie.

B- Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques d'une entreprise **réfléchissent les orientations à long terme de celle-ci**. Elles concernent son périmètre d'activité: une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs ?

Généralement **les décisions stratégiques ont pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel**. La pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales :

Tout d'abord, il s'agit de créer un surcroît de valeur pour les clients, c'est-à-dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts ;

Deuxièmement, ce système de création de valeur doit être difficilement imitable par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable, donc stratégique.

Si une entreprise a la même stratégie que ses concurrents, elle n'a pas de stratégie.

Les décisions stratégiques se caractérisent par ce que suit:

- Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation)
- Elles sont élaborées en situation d'incertitude
- Elles sont complexes par nature
- Elles affectent les décisions opérationnelles
- Elles impliquent d'importants changements

C- Les trois niveaux de stratégie

La stratégie d'une entreprise/organisation est influencée par les forces de son environnement, sa capacité stratégique et par les attentes des différents acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle.

On peut croire que la stratégie est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation/l'entreprise évolue. L'adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources : maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation des capacités de production, etc.

On peut également considérer que la stratégie de l'organisation est édifiée à partir de ses ressources et de ses compétences. Dans cette optique, **la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter sa capacité stratégique afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés**. Elle implique nécessairement une allocation de ressources: financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles.

En somme, si l'on peut fondamentalement caractériser la stratégie comme l'orientation à long terme d'une entreprise/organisation, les éléments qui ont été présentés permettent de proposer une définition plus complète :

L'entreprise, avec pour objectifs, la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeurs pour les clients, sa **stratégie** consiste en une allocation de ressources qui l'engage dans le long terme en configurant positivement son périmètre d'activité.

Nous constatons que dans toute organisation, la stratégie intervient à plusieurs niveaux.

1- Celui de la stratégie d'entreprise, ce niveau concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela comprend les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'État ou les marchés boursiers.

2- Celui des stratégies par domaine d'activité (DAS), qui consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme ou la croissance des parts de marché. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

Un domaine d'activités stratégiques est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui **ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.**

Un facteur clé de succès dans une activité est "ce qu'il faut savoir faire pour réussir sur un marché".
C'est en général : **-un élément de l'offre qui a une valeur pour le client -et ou / un savoir-faire particulier -et / ou un avantage de coût dans la chaîne conception-production-distribution du produit / service.**

3- Celui de stratégie se situant à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les stratégies opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant
--

D. Le rôle de la stratégie

Pour comprendre les systèmes sociaux comme les entreprises et pour agir sur eux, nous nous inspirons de Roethlisberger (1977), qui disait :

a _ Il faut disposer d'un schéma conceptuel, nécessaire à l'investigation ou à la compréhension, une sorte de référence pour l'action.

b _ Ce schéma n'est pas une question de vrai ou faux, mais une question de pertinence. En d'autres termes, le véritable test pour un schéma conceptuel n'est pas de savoir s'il est vrai ou faux, mais s'il est utile et convenable.

c _ Ce schéma doit être utilisé. Ce n'est pas un objet d'apprentissage théorique ; il se perfectionne en cours d'action.

d _ Ce schéma n'est pas universel. Il ne peut être utilisé que pour comprendre une classe de phénomènes ou agir sur eux. C'est en quelque sorte un instrument un peu primitif, plutôt qu'un instrument hautement sophistiqué.

e _ Ce schéma doit être utilisé aussi longtemps qu'il apporte une aide à ceux qui y ont recours

f _ Il faut être préparé pour le jour où une autre façon de penser sera plus utile

En gestion, ce cadre conceptuel est ce qu'on appelle la stratégie d'entreprise :

Toutes les organisations, agissent avec un cadre conceptuel parfois conscient, parfois moins conscient. La différence entre le succès et l'échec d'une organisation vient souvent de la clarté de l'instrument et de sa pertinence. Plusieurs organisations échouent parce qu'elles n'ont pas été capables de renouveler leur stratégie au moment où elle n'était plus utile.

En d'autres termes, la stratégie n'est qu'un bâton d'aveugle. Les dirigeants d'entreprise en ont besoin pour découvrir ou retrouver leur chemin dans l'obscurité d'un monde turbulent et incertain. Ce n'est pas un bâton universel, il est adapté à la situation et jamais adapté pour toujours.

Quand il n'est plus pertinent, il faut être prêt à l'abandonner et à le remplacer. certainement, il existe toute une « industrie de bâtons d'aveugle », et il arrive qu'une entreprise achète un bâton sophistiqué qui se révélera inutile ou dangereux pour l'acheteur non avisé. Ce risque est diminué lorsque les dirigeants eux-mêmes travaillent à l'identification de la stratégie de leur organisation.

Les entreprises qui ont du succès ont habituellement travaillé très fort pour concevoir leur stratégie. Elles l'ont aussi ajustée afin de tenir compte des changements qui se produisaient et elles ont été capables de l'abandonner lorsque la situation l'exigeait.

E- La stratégie, ses variés aspects et ses dimensions

L'idée de stratégie est très souple. Elle est utilisée pour décrire et comprendre les comportements des personnes, comme l'ont fait Crozier et Friedberg (1977), ceux des groupes (Allison, 1971), ceux des organisations (Andrews, 1987 ; Bower, 1983 ; Chandler, 1962 ; Mintzberg, 1990), que celles-ci soient des gouvernements, des organismes à but non lucratif ou des entreprises privées, et même ceux des pays (Porter, 1990).

L'idée de stratégie recouvre de multiples réalités. Plusieurs auteurs distinguent les aspects « **contenu** » de la stratégie, qui permettent de dire ce que l'organisation fait, des aspects « **processus** », qui permettent de révéler comment l'organisation le fait (Schendel et Hofer, 1978).

Plusieurs auteurs différencient aussi la « **conception** » et la « **formulation** » d'une stratégie de sa « mise en oeuvre ».

Ansoff (1965) a établi **quatre dimensions** de la stratégie : la définition du **produit-marché**, le **vecteur de croissance**, la **synergie** et l'**avantage concurrentiel**. Quant à Mintzberg (1987), il affirme que la stratégie peut être conçue de **quatre façons** principales : **un plan, une perspective, une position et un pattern**. Ces différentes façons de concevoir la stratégie sont intéressantes, mais le véritable défi consiste à les positionner les unes par rapport aux autres, en tenant compte à la fois de **l'environnement, des compétences de l'organisation et du rôle des acteurs**.

La stratégie peut d'abord se concevoir **dans les rapports que l'organisation entretient avec son environnement**, que cet environnement soit considéré comme objectif ou comme le fruit de la perception des acteurs (Smircich et Stubbart, 1985).

L'organisation essaie alors de tirer parti de cet environnement lorsqu'il recèle des opportunités et de s'en protéger lorsqu'il est menaçant ou perçu comme menaçant.

La stratégie est donc un mécanisme de relation à l'environnement, mécanisme qui permet de gérer cette relation au profit de l'organisation.

Dans la gestion de sa relation à l'environnement, l'organisation doit s'appuyer sur ses **compétences**, si elle veut en tirer le meilleur parti possible. Pour construire sa stratégie, elle doit partir de ses forces et tenter de pallier ses faiblesses, ou encore tenter de développer de nouvelles compétences afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

Les relations de l'organisation avec l'environnement sont toujours médiatisées par des acteurs, que ce soit des acteurs individuels ou collectifs. C'est la **perspective** de ces acteurs qui donne un sens à l'environnement et à l'organisation et qui, par la suite, préside à la formation des stratégies.

Cette perspective leur permet d'établir un lien entre environnement, compétences de l'organisation et orientations stratégiques.

La littérature classique dans le domaine de la stratégie s'intéresse beaucoup à **la perspective des dirigeants et à leurs valeurs** : la stratégie est alors vue comme le **prolongement des dirigeants**. Mais une littérature plus récente s'intéresse de plus en plus au rôle des autres acteurs de l'organisation, et non à celui de ses seuls dirigeants : la perspective de ces acteurs est considérée comme importante, et la stratégie est alors vue comme **l'expression d'une communauté de personnes**.

La formation des stratégies peut découler de deux processus différents, bien mis en lumière par Mintzberg. Les stratégies peuvent se former par l'utilisation d'un processus analytique formalisé avant même que l'action n'ait lieu. On parle alors d'un processus de planification stratégique qui conduit à la formulation d'une **stratégie intentionnelle**. Mais les stratégies peuvent aussi se former en cours d'action. On parle alors de **stratégie émergente**, de stratégie tâtonnante et de stratégie au quotidien.

La stratégie se construit donc par l'entremise d'un ensemble de décisions ou d'actions, ou les deux, qui vont dans une direction donnée et qui nous permettent de déterminer en quoi elle consiste.

C'est en ce sens qu'Ansoff (1965), Andrews (1971) et Mintzberg (1987) parlent de **pattern** un modèle, une structure, un motif, un type. Pour parler de stratégie, il faut qu'il y ait un pattern, que celui-ci soit le résultat de décisions planifiées avant l'action ou qu'il émerge en cours d'action. C'est ce qu'on peut aussi appeler le **filon conducteur**. C'est l'absence de pattern dans les décisions ou les actions qui amène Inkpen et Choudhoury (1995) à parler d'absence de stratégie.

Mais que le processus de formation des stratégies soit intentionnel ou émergent, la stratégie **s'intéresse** toujours à la **position** que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité. Positionner l'organisation par rapport aux autres organisations de son champ d'activité, à partir de l'environnement ou des compétences de l'organisation, par un processus avant l'action ou en cours d'action, c'est ce qu'on appelle la stratégie.

Le processus de formation des stratégies conduit donc inévitablement à préciser le contenu d'une stratégie, c'est-à-dire le type de relation que l'organisation veut entretenir avec son environnement.

Le pattern de décisions et d'actions, selon la consistance et la cohérence qu'il aura par rapport à l'environnement et aux capacités et compétences de l'organisation, permettra à cette dernière d'être plus ou moins performante.

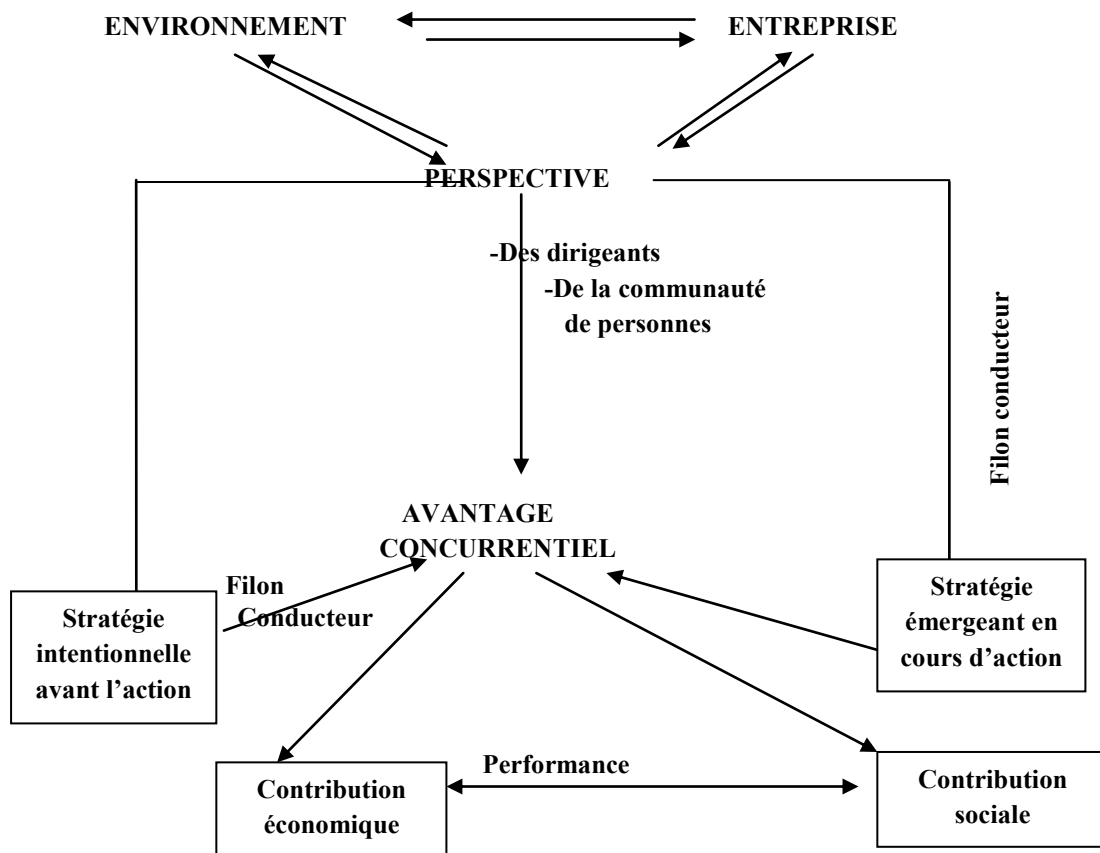
Cette performance peut être analysée sous l'angle de l'**acquisition d'un avantage concurrentiel** par rapport aux autres organisations dans ce domaine d'activité. Cet avantage concurrentiel peut être défini sur le plan de la performance économique et financière, mais il peut aussi être analysé sur le plan de la contribution sociale. On parle alors de performance sociale.

A distinguer, cinq différentes **façons** déterminées de concevoir la stratégie :

1. la stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement ;
2. la stratégie comme prolongement des dirigeants ;

3. la stratégie comme expression d'une communauté de personnes ;
4. la stratégie comme filon conducteur ;
5. la stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel.

FIGURE Stratégie, contexte et acteurs



Les cinq différentes façons de concevoir la stratégie :

1. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement

L'objectif de la stratégie consiste toujours à positionner l'organisation dans son environnement, qu'il soit l'environnement concurrentiel, l'environnement institutionnel ou le réseau auquel elle appartient.

Ce positionnement peut être contraint principalement par des facteurs extérieurs ou découler davantage d'une appréciation des facteurs internes de l'organisation ; il peut découler de la réflexion des seuls dirigeants ou de l'action d'une communauté de personnes ; il peut être l'aboutissement d'un processus délibéré ou d'un processus émergent.

Dans tous les cas, la stratégie permet à l'organisation de se positionner par rapport à l'environnement. La gestion de la relation de l'organisation avec l'environnement est donc essentielle pour la survie, le développement et la performance de celle-ci.

Dans la littérature, il existe deux grands courants concernant cette relation :

Le premier courant considère que l'environnement est **capital et déterminant** et qu'il contraint de façon importante la position de l'organisation.

Le second courant, tout en reconnaissant les contraintes de l'environnement, considère que **les individus gardent une marge de manœuvre importante**, qu'ils sont capable de choisir et même de façonner et de modeler cet environnement.

a. L'environnement, comme contrainte

Dans le domaine de la stratégie, l'auteur qui a le plus influé sur la conception des liens entre un environnement concurrentiel contraignant et le positionnement de l'entreprise, c'est Michael Porter (1980).

Pour cet économiste industriel, la structure de l'industrie détermine la stratégie de l'entreprise, son positionnement et, ultimement, sa performance.

Mais d'autres approches en théorie des organisations ont permis d'examiner la contrainte que l'environnement exerce sur le positionnement des organisations, et qui ont beaucoup influencé la réflexion sur la stratégie. On peut noter en particulier la contribution des approches néo-institutionnelles et sociopolitiques, qui s'intéressent à l'influence des groupes de la société civile, de l'État et des regroupements professionnels sur le positionnement stratégique des entreprises..

La situation des entreprises indépendantes qui sont toujours à la merci de certains grands fournisseurs et qui leur sont à la fois concurrents. Ces derniers, contrôlent les coûts et l'accès aux produits de base nécessaires au fonctionnement des entreprises privées. Celles-ci sont donc très pénalisés par la structure de l'industrie, qui favorise les gros joueurs.

Même lorsque l'environnement contraint fortement l'organisation et ses choix stratégiques, cette relation est toujours influencée par l'organisation, par ses capacités et ses ressources.

Certaines approches sont plus réactives ; elles mettent l'accent sur les forces et les faiblesses de l'organisation (Andrews, 1971) et sur la façon dont sa chaîne de valeur est configurée (Porter, 1984).

D'autres approches sont davantage proactives, et se focalisent sur le développement de nouvelles compétences ou sur une reconfiguration de la chaîne de valeur de l'organisation afin qu'elle puisse concurrencer l'industrie plus efficacement et se lancer à la conquête du futur (Prahalad et Hamel, 1994).

Dans ce dernier cas, l'environnement est considéré comme moins contraignant et l'organisation a une marge de manœuvre plus importante face à l'environnement.

b. L'environnement, un milieu à modeler

L'organisation, face à son environnement, n'est pas qu'une entité passive, **elle peut aussi être active**, à la fois pour aller chercher les ressources dont elle a besoin, pour interpréter et façonner l'environnement et s'y situer, et dans certains cas, pour le créer (Weick, 1979).

Cela a été le cas de **Newell Co.** Dan Ferguson, le jeune président de l'entreprise qui a réalisé une révolution par la décision de mener ses activités de manière nouvelle et différente (Fortune, 1992).

En 1965, succédant à son père, un modeste fabricant de tringles à rideaux installé à Freeport, dans l'Illinois. a constaté que le commerce de détail connaît une transformation complète. Les magasins du centre-ville perdent du terrain au profit des grandes surfaces, qui s'installent dans de nouveaux centres commerciaux. Il constate aussi que le commerce de détail est entre les mains de quelques entreprises très puissantes. La meilleure stratégie, pense-t-il, consiste à vendre plusieurs produits différents au petit groupe de marchands de masse qui dominent le marché national.

Comme pour les images d'Escher, qui font que l'arrière-plan passe à l'avant si on regarde suffisamment longtemps, Ferguson décide de faire dévier l'intérêt que sa clientèle de base porte à ses produits. Faisant déjà des affaires avec Woolworth, Kresge et Kmart, il se met à racheter toute une série de quincailleries et de fabricants d'articles ménagers, afin d'élargir sa gamme de produits. Il restructure toutes ses acquisitions pour en faire des entreprises aussi efficaces que la sienne. La «Newellization» devient bientôt le standard de l'ensemble de la compagnie.

Pendant, comme Ferguson l'a appris de ses professeurs de gestion, cette stratégie a aussi des inconvénients :

En réponse à cela, Ferguson entreprend de se rendre indispensable en comblant tous les besoins de ses clients. Il leur vend non pas un article en particulier, mais, selon une variété de modèles et avec une variété de prix, toutes sortes de produits allant des tringles aux pinces à linge en passant par les ustensiles de cuisine.

Il garde ainsi ses clients parce que ce qu'il leur propose leur est profitable et qu'il leur offre une panoplie de services additionnels. Il explique :

En partenariat avec ses clients, il leur propose du « sur mesure » tout en les aidant à maintenir des stocks très bas, sans rupture, grâce à un système informatisé qui le relie directement aux caisses de chaque magasin. **Ferguson a donc réussi à modeler son environnement afin de bâtir une entreprise rentable.**

C'est lorsque l'environnement n'est pas considéré comme complètement **déterminant pour l'organisation que le rôle des acteurs individuels et collectifs prend toute son importance. On considère alors que la perspective de ces acteurs joue un rôle décisif sur les orientations et les choix stratégiques.**

2. La stratégie comme prolongement des dirigeants

Pour cette conception, la société Sony figure parmi les sociétés japonaises les plus connues. Elle participe à une industrie furieusement concurrentielle : l'électronique grand public.

Dans cette industrie foisonnent des génies de l'imitation comme Casio, Samsung, Sanyo, Toshiba ou Matsushita, qui produisent des multitudes de produits à peu près standards ou, en tout cas, difficiles à

distinguer les uns des autres. Pourtant, Sony règne sur cette industrie comme l'entreprise la plus innovatrice de la planète.

Depuis sa création, en 1947, Sony a sans cesse introduit des innovations de haute technologie les unes à la suite des autres. Son nom est synonyme de transistors, de téléviseurs, de magnétoscopes, de lecteurs de disques compacts, etc.

Sony est ainsi arrivée à se démarquer. Beaucoup citent les dirigeants de l'entreprise, et en premier son créateur, Masaru Ibuka, l'inventeur génial, qui a longtemps été président honoraire du conseil d'administration.

Masaru Ibuka insistait : **Let me tell you my philosophy : The key to success for Sony, and to everything in business, science and technology for that matter, is never to follow the others.**

Akio Morita, l'associé d'Ibuka et celui qui a fait la Sony moderne, répétait lui aussi sa devise : **Our basic concept has always been this—to give new convenience or new methods, or new benefits, to the general public with our technology.**

Cette double préoccupation – **être unique et être pratique** – a dominé la culture de Sony. Même si, en apparence, Sony ressemble aux autres grandes entreprises japonaises, elle fait les choses de façon particulière, à sa manière, ce qui renforce les valeurs de ses créateurs. Mais le plus remarquable dans cette histoire à succès, **c'est l'incroyable influence que le rêve de Masaru Ibuka et celui d'Akio Morita ont eue sur le comportement et le fonctionnement de cette grande entreprise.**

Comme Sony, toutes les entreprises de qualité sont dominées par **des dirigeants ayant des valeurs et des croyances fortes, qui considèrent comme une de leurs tâches principales de transmettre ces croyances et ces valeurs dans toute l'organisation.**

Les croyances et les valeurs sont des points de repère qui aident les membres de l'organisation à se situer dans l'action quotidienne. Elles permettent de savoir ce qui est acceptable dans l'organisation et ce qui ne l'est pas. A cause de cela, elles simplifient la décision en éliminant ce qui est en dehors du chemin que l'organisation veut suivre.

-L'exemple des grands distributeurs alimentaires au Québec au cours des années 1970 et 1980 est une bonne illustration de la difficulté de maintenir le cap. C'est le cas de **Steinberg**. Cette entreprise a connu durant près d'un siècle de grands succès dans la distribution alimentaire sous la houlette de la famille du légendaire Sam Steinberg.

Au début des années 1960, comme le dirigeant perdait un peu de son ascendant, les successeurs ont essayé de redéfinir l'entreprise comme un distributeur de produits généraux destinés au grand public. Étant donné que cela incluait les vêtements et les produits ménagers, on a créé une filiale de marchandise générale, Miracle Mart, devenue plus tard les magasins M. Malheureusement, les nouveaux dirigeants de Steinberg ne se sont jamais rendu compte que la distribution de marchandise générale obéissait à des lois substantiellement différentes de celles des produits alimentaires.

Miracle Mart n'a alors survécu que grâce à des injections régulières de fonds provenant du siège social. En 1987, le président de Steinberg, Irving Ludmer, ne pouvant redresser la situation, a décidé de liquider cette filiale.

-De manière différente mais similaire, **Provigo** a recruté en 1985 un nouveau dirigeant, Pierre Lortie, alors président de la Bourse de Montréal et reconnu pour sa compétence en matière de fonctionnement du marché boursier. Celui-ci a entrepris de redéfinir l'entreprise comme un distributeur de produits généraux plutôt que comme un distributeur alimentaire. Il croyait que le savoir-faire en distribution alimentaire pouvait être étendu à tous les types de produits de consommation courante.

Ainsi, Provigo a fait l'acquisition entre autres de Sports Experts, une chaîne de distribution d'équipements de sport, et de Distribution aux consommateurs, une entreprise de distribution et vente par catalogue de produits de consommation générale. Incapable de gérer l'entreprise de façon à faire mieux que les concurrents, Provigo a perdu beaucoup de ressources et d'énergie et elle a dû revendre ces entreprises en 1989.

-De même, **Metro**, une coopérative de distribution alimentaire très conservatrice, a été dominée à partir de 1986 par un groupe de jeunes gestionnaires désireux de moderniser ses pratiques de gestion. Tout comme chez Provigo, les dirigeants de Metro estimaient que la restauration et la distribution d'équipements de sport étaient compatibles avec ses compétences de distributeur alimentaire. Metro a été obligée de se retirer de ces nouveaux domaines d'activité après avoir subi des pertes substantielles. Et ce n'est qu'avec le retour de Pierre Lessard qu'un recentrage sur la distribution alimentaire s'est opéré et que Metro a retrouvé une rentabilité exceptionnelle.

Toutefois, les dirigeants jouent plusieurs rôles dans l'organisation. Ils doivent d'abord être les **architectes de la raison d'être** de l'organisation (Andrews, 1987). Leur tâche consiste alors à **fournir une direction à l'organisation**. Rien n'est plus important que de veiller à ce que l'organisation ne dérive pas. Tenir le

compas, maintenir le cap est essentiel pour la survie d'une entreprise. **Seules la vigilance, la constance et la détermination des dirigeants peuvent éviter à l'organisation de se perdre sur des terrains qui ne lui sont pas favorables.**

Cependant, les dirigeants sont amenés à jouer d'autres rôles importants. Ils peuvent être les **concepteurs de la stratégie**, responsables de sa formulation et de sa mise en oeuvre. Ils peuvent aussi être les **créateurs du contexte** de formation des stratégies. Ce sont différentes façons d'exercer un leadership stratégique, que nous aborderons plus en détail au chapitre II, Stade 2, Partie III « La culture et le leadership ».

La façon dont les dirigeants jouent ces différents rôles est influencée par différentes caractéristiques individuelles. C'est en ce sens qu'on dit que la stratégie peut être considérée comme le prolongement du ou des dirigeants.

La littérature est remplie d'exemples qui montrent cette influence. Mentionnons leurs valeurs et leurs croyances (Selznick, 1957), leur âge, leur formation, leurs expériences et leur origine sociale (Hambrick et Mason, 1984 ; Bhambri et Greiner, 1989), leur sexe, leur démarche intellectuelle et l'importance qu'ils accordent à la démarche rationnelle (Frederikson et Iaquinto, 1989), leurs émotions, leur degré de complexité cognitive et de maturité (Bhambri et Greiner, 1989), leur degré de libéralisme, leurs attitudes par rapport au changement, leur degré de stabilité et d'ancienneté dans l'organisation (Miller, 1990), qui influent de manière importante sur leur comportement, et donc sur la stratégie de l'organisation.

3. La stratégie comme expression d'une communauté de personnes

L'histoire de Honda illustre bien le rôle que peut jouer une communauté d'acteurs dans les choix stratégiques et le succès d'une entreprise (Pascale, 1984).

Honda s'est rapidement imposée aux États-Unis, au début des années 1960, comme le leader dans l'industrie des motocyclettes. En 1966, l'entreprise possédait 63% des parts de marché, reléguant loin derrière elle Yamaha, Suzuki et BSA/Triumph avec 11%, et Harley-Davidson avec 4%.

Ce succès s'explique en partie par le fait que les dirigeants au sommet avaient certaines idées au sujet de l'expansion de l'entreprise et qu'ils ont été capables de les faire évoluer **à partir de l'intervention des vendeurs et des ouvriers de production.**

Si Honda a réussi, c'est qu'au-delà de la capacité inventive des dirigeants, la formation de la stratégie s'est produite par essais et erreurs, **en faisant participer tous les échelons de l'organisation.**

Le rôle des dirigeants a consisté à orchestrer les actions venant de la base et à créer un contexte favorable à l'apprentissage collectif en mettant en place des structures appropriées, en adoptant un style de gestion **favorisant la mise en commun et en tablant sur certaines valeurs partagées par l'ensemble des membres de l'organisation.**

Cette conception « pluraliste » de l'organisation et de la stratégie, qui réintroduit la compétence de tous les acteurs et leur rôle dans la prise de décision stratégique, est une cassure par rapport au courant « élitiste » qui a profondément marqué nos conceptions de l'organisation, de la gestion et de la stratégie, et qui n'attribuait de compétence stratégique qu'aux seuls dirigeants.

La réintroduction de la communauté d'acteurs dans les modèles de prise de décision stratégique et la vision pluraliste qui la sous-tend nous amènent à nous intéresser à l'action stratégique au quotidien.

4. La stratégie comme filon conducteur

Le concept de filon conducteur (ou pattern) facilite beaucoup l'étude de la stratégie dans les entreprises, surtout dans les grandes entreprises et dans celles qui ont une longue tradition. Andrews (1987) a fourni la définition la plus populaire du concept de stratégie.

Traduction :

La stratégie d'entreprise est le modèle de décisions qui détermine et révèle ses objectifs, produit les politiques et les plans principaux permettant d'atteindre ces objectifs, et définit la gamme d'activités que l'entreprise doit poursuivre, le type de développement économique et social. contribution non économique qu'elle entend apporter à ses actionnaires, employés, clients et communautés.

Pour Andrews, le pattern (ou filon conducteur) est identifié à partir des **régularités qu'on peut observer dans les décisions délibérées.** Mais il peut aussi émerger en cours d'action, comme le montre de façon éloquente l'étude de Mintzberg et McHugh (1985) sur l'Office national du film. On y apprend que la stratégie intentionnelle de «long métrage» de l'ONF a été remplacée par une stratégie émergente de « court métrage », principalement de films d'animation, et que cela s'explique par les actions «au quotidien» de certains cinéastes.

Il est également intéressant d'analyser **les patterns de décisions à chacune des grandes étapes de la vie de la compagnie** General Electric. Au temps de Cordiner, l'entreprise se développait tous azimuts, sans beaucoup d'ordre. C'était une sorte d'expansion évangélique. **L'idée centrale était que rien ne pourrait résister à GE si elle décidait de s'en occuper.** La diversification qui a suivi était sans retenue. Mais le laxisme et le manque de proportion ont fait que GE a atteint ses limites. C'est ainsi qu'après s'être attaqués à trois grands marchés, soit les usines nucléaires, les grandes turbines et l'informatique, les dirigeants ont dû battre en retraite pour faire face à une situation financière difficile.

La période de Borch a correspondu à l'introduction de la planification stratégique. Auparavant, la planification était surtout dominée par des économistes et des experts en recherche opérationnelle. Suivant les conseils de la société McKinsey, les dirigeants ont alors réorienté leurs pratiques vers les méthodes modernes de planification stratégique, notamment le modèle de portefeuille de produits et l'idée de planification comme processus de gestion, aujourd'hui des éléments de leur marque de commerce largement enseignés dans les écoles de gestion. Au cours de cette période, ils ont supprimé 13 gammes de produits (aspirateurs, ventilateurs, phonographes, stimulateurs cardiaques, etc.).

L'époque Borch s'est prolongée dans la période Jones. La planification a été renforcée et raffinée. Les aspects dominants n'étaient plus les questions de positionnement de marché, mais de **fonctionnement interne. Les questions de structure, de gestion du système de planification et de coordination générale ont pris de l'importance.**

Jones faisait alors face à un autre problème, qui venait de la taille et de la diversité de l'organisation. Pour maintenir le rythme de croissance de GE à un seuil comparable à celui du produit national brut (la seule référence valable compte tenu de la taille et de la diversité de l'entreprise), il fallait **créer chaque année un secteur d'activité nouveau** dont la taille serait de l'ordre de sept milliards de dollars. Ces pressions considérables à la croissance ont ramené au devant de la scène les acquisitions comme solution stratégique inévitable.

L'arrivée de Welch, en 1981, **amène rapidement des comportements très différents.** D'abord, Welch privilégie le profit plutôt que les ventes. **L'efficacité stratégique (le choix des activités poursuivies) et l'efficacité opérationnelle (les performances dans les activités poursuivies) deviennent des éléments essentiels.**

C'est ainsi que Welch se met à conceptualiser les domaines dans lesquels l'entreprise doit œuvrer, notamment l'idée des trois cercles : **le cercle des activités traditionnelles, le cercle des activités de haute technologie et le cercle des activités de services.** En dehors de ces cercles, point de salut. Il s'attaque aussi à créer une entreprise sans frontières :

Traduit de l'anglais:

Après avoir moulé GE de manière si décisive, M. Welch est déterminé à transformer sa culture et son organisation en ce qu'il qualifie maladroitement d'entreprise «sans frontières». M. Welch veut que GE soit une entreprise dans laquelle: **a.** les divisions internes sont floues et tout le monde travaille en équipe; **b.** les fournisseurs et les clients sont des partenaires; **c.** il n'y a pas de ségrégation entre les activités à l'étranger et au pays, et chaque activité de GE est aussi bien implantée en Corée du Sud et à Paris, en France, qu'en Caroline du Sud et à Paris, au Texas.

Chacune des périodes que nous venons d'esquisser est reconnaissable à partir d'une analyse **des décisions prises** dans l'entreprise. Lorsque la durée de l'observation est assez longue, on s'aperçoit que les décisions ont tendance à converger en ensembles relativement homogènes et cohérents, qu'on peut appeler patterns. Ces derniers correspondent à des périodes de succès lorsque ces décisions permettent à l'organisation de développer ou de renforcer son avantage concurrentiel.

5. La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel

L'action systématique des acteurs et de l'organisation mène à la construction d'un avantage qui permet à l'organisation de survivre dans un monde où la concurrence est souvent rude. Dans un tel monde, ce n'est pas que la performance économique et financière qui assure la survie des organisations ; cette dernière peut aussi dépendre de la contribution sociale de l'entreprise.

Le développement d'un avantage concurrentiel peut prendre des formes tout à fait inattendues, comme cela a été le cas pour de nombreuses compagnies au cours des dernières décennies. On comprend l'avantage que peut procurer une découverte technologique révolutionnaire, comme celle de Polaroid au cours des années 1950 et 1960 ; toutefois, on a souvent du mal à percevoir la multitude de créations moins spectaculaires que celle-là, mais qui sont à la source des avantages concurrentiels des entreprises à succès. Prenons deux exemples :

Le premier exemple est celui de l'**Imprimerie Gagné**. Jean-Pierre Gagné avait racheté de son père une imprimerie située à Louiseville, au Québec, loin des grands centres urbains de Montréal et de Québec et loin des centres urbains importants des provinces canadiennes avoisinantes. Les produits de l'entreprise étaient diversifiés et l'entreprise était dans le rouge.

Jean-Pierre Gagné pensait qu'il lui **fallait concentrer ses activités et éviter les segments où la concurrence était trop forte**. Il avait alors le choix entre le livre et la presse. Comme la presse exigeait des délais de livraison courts, ce que la localisation de son usine rendait problématique, et comme il considérait le livre comme un produit noble, **il décida de se concentrer sur l'impression de livres**.

Pour réussir dans le segment de l'impression de livres, il fallait être capable de **garantir une grande qualité d'impression à un coût raisonnable**. Les clients (généralement les maisons d'édition) appréciaient aussi une programmation rigoureuse de la production afin que les délais de livraison convenus soient scrupuleusement respectés et qu'ils puissent harmoniser en conséquence leurs programmes de mise en marché.

L'Imprimerie Gagné avait un avantage en raison de sa localisation. **Les coûts de main-d'œuvre étaient faibles et on pouvait obtenir une plus grande loyauté des employés envers l'entreprise**. Cela facilitait la formation et permettait d'accroître la qualité. Pour renforcer cela, M. Gagné a renouvelé ses équipements avec des machines technologiquement supérieures et plus efficaces. Il a créé des conditions de travail séduisantes, avec un accent sur la propreté des lieux, une attention plus grande aux opinions des employés, un investissement dans la formation et des horaires flexibles pour satisfaire les habitudes des habitants de la région.

Pour satisfaire les clients, cet entrepreneur a introduit des pratiques nouvelles dans l'industrie. Il avait recruté des vendeurs, alors que l'industrie fonctionnait surtout avec des représentants. Ces vendeurs devaient conseiller les clients sur les formes d'impression possibles et les conditions qui leur étaient attachées.

Comme il avait aussi informatisé l'ensemble de la production et de la vente, les vendeurs pouvaient, à l'aide de leur micro-ordinateur portatif, donner des renseignements précis sur les délais de livraison et les prix. Les commandes qui étaient prises entraient directement dans le système d'exploitation et étaient traitées immédiatement pour la programmation de la production.

Après avoir accaparé une part de marché importante au Québec, l'entreprise a réussi à s'implanter en Ontario et à reproduire la même trame de succès. Elle est alors devenue une entreprise modèle dont les succès ont été constants. Plusieurs prix de qualité de gestion ont été attribués à Jean-Pierre Gagné au cours des années 1980 et 1990. En 1998, l'Imprimerie Gagné a été acquise par le Groupe Transcontinental.

Le second exemple est celui de l'agence de voyages de Vancouver, **Uniglobe**. Comme toutes les agences de voyages, Uniglobe a été confrontée à des bouleversements dans la dynamique de l'industrie, dont l'introduction massive de services directs par Internet. Alors que tous les concurrents hésitaient, Uniglobe Travel International (l'agence à marque unique la plus importante du monde avec 900 succursales dans 20 pays) s'est lancée dans une stratégie en ligne (online) très prometteuse. **Elle a travaillé à se construire une niche profitable en combinant un site Internet de haut niveau avec une des forces des agences traditionnelles : le contact humain**.

Les spécialistes du commerce électronique comme Gomez.com placent le site Uniglobe au quatrième rang sur le plan de la qualité et de la facilité d'utilisation, juste derrière les grands joueurs comme Travelocity ou Expedia de Microsoft.

Mais pour les croisières, le site d'Uniglobe est incomparable. Il est possible d'effectuer une recherche par région, par destination, par ligne de croisière. On peut aussi examiner 70 bateaux avec leurs plans détaillés et savoir s'il y a un restaurant italien ou un balcon pour la cabine désirée. Plus important encore, Uniglobe a innové en introduisant la possibilité d'avoir accès instantanément à un spécialiste pour être conseillé. On peut aussi envoyer des questions par courriel avec l'assurance d'une réponse dans les vingt minutes suivantes. Grâce à cette approche, Uniglobe a connu beaucoup de succès.

Comme nous l'avons mentionné précédemment et comme nous venons de le voir avec ces deux exemples, **la construction d'un avantage concurrentiel exige des efforts si on veut réussir à se démarquer de la concurrence soit en se différenciant par la qualité des produits et services offerts, soit en produisant ces produits et services à un coût plus faible que celui de ses concurrents**.

Drucker (1952) a été l'un des pionniers de la démarche qui mène au développement d'un avantage concurrentiel. Il affirmait :

Traduit de l'anglais :

La première étape... consiste à poser la question: «Qui est le client? “—Le client actuel et le client potentiel? Où est-il ? Comment achète-t-il? Comment peut-il être atteint?

La question suivante est: «Qu'est-ce que le client achète? «Enfin, il y a la question la plus difficile:« Qu'est-ce que le client considère comme une valeur? Que cherche-t-il lorsqu'il achète le produit? “

Drucker propose ensuite une démarche qui pourrait être résumée comme suit:

Cela implique de découvrir quatre choses. Le premier est le potentiel et la tendance du marché. Quelle ampleur pouvons-nous espérer que le marché de notre entreprise soit dans cinq ou dix ans, en supposant que la structure du marché ou la technologie ne soient pas fondamentalement modifiées? Et quels sont les facteurs qui vont déterminer ce développement? Deuxièmement, quels changements dans la structure du marché sont attendus à la suite de développements économiques, de changements de mode ou de goût ou de mouvements de la concurrence?

Troisièmement, quelles innovations modifieront les besoins du client, en créeront de nouveaux, éteindront les anciens, créeront de nouvelles façons de satisfaire ses besoins, changeront ses concepts de valeur ou permettront de lui donner une plus grande satisfaction? Enfin, quels sont les désirs du consommateur qui ne sont pas suffisamment satisfaits par les produits ou services offerts aujourd'hui?

Répondre aux besoins des clients peut mener à une configuration particulière des activités de l'entreprise, avec comme objectifs de renforcer les activités qui sont cruciales pour satisfaire les clients et de réduire l'importance de celles qui ne le sont pas. **C'est cet effort qui permet soit la réduction des coûts, soit l'amélioration de la qualité.**

Porter (1985) a proposé le concept de chaîne de valeur comme cadre d'analyse pour permettre la recherche de la configuration la plus favorable.

Le développement d'un avantage concurrentiel **suppose une compréhension claire des fonctions de l'entreprise et de leurs relations.** Il suppose aussi **une compréhension claire des chaînes de valeur des clients, des fournisseurs et des concurrents principaux.** Cela peut constituer un investissement important mais, lorsque les enjeux sont importants, l'investissement est souvent pleinement justifié par les résultats.

Une autre façon de considérer la création de l'avantage concurrentiel est de tenir compte des ressources (Arrègle, 1996). Un outil important pour faire face à l'avenir réside dans l'ensemble des ressources – humaines, financières et matérielles – ou dans les possibilités d'accès à ces ressources. Toutefois, ces ressources ne sont utiles que si l'organisation sait les utiliser de façon optimale, c'est-à-dire si elle a su développer les compétences pour les exploiter dans les processus organisationnels.

Parmi les compétences les plus importantes, on compte le savoir-faire en gestion et en innovation, le savoir-faire dans les fonctions les plus importantes de l'organisation et le savoir-faire en matière d'appréciation et de modification des règles du jeu du secteur industriel dans lequel on œuvre.

Finalement, l'avantage concurrentiel suppose une intégration des activités qui tient compte des logiques différentes du niveau corporatif, de l'unité d'affaires et des différentes fonctions. Ainsi, le niveau corporatif se préoccupe des questions de répartition des ressources et de réconciliation entre les profits à court terme et la santé à long terme de l'entreprise. Quant à l'unité d'affaires, elle est concernée par le positionnement parmi les concurrents. Enfin, sur le plan des fonctions, on s'intéresse à la productivité et à la contribution de chaque fonction à l'objectif général.

C'est en ce sens qu'on peut parler de stratégie des fonctions : stratégie de marketing, stratégie financière, stratégie de production, stratégie de gestion des ressources humaines, etc. Dans ce contexte, la stratégie revêt alors l'aspect d'un processus d'allocation des ressources en fonction de l'orientation de l'entreprise (stratégie corporative ou stratégie d'unité d'affaires) et en fonction du marché à desservir.

On peut aussi dire que la stratégie de la fonction, c'est d'actualiser à sa façon les valeurs de l'entreprise. Par exemple, la stratégie financière est celle qui permet d'atteindre la création et le maintien d'une grande flexibilité financière. De même, la stratégie des ressources humaines vise à recruter, à développer et à récompenser les talents dont l'entreprise ou l'unité a besoin pour atteindre ses objectifs.

Par leurs activités, les organisations contribuent à la société à laquelle elles appartiennent. Cela peut prendre différentes formes, les plus importantes étant la production de différents biens et services et une contribution à l'emploi et à l'autonomie économique des individus et des régions. Cela est vrai des grandes entreprises, mais aussi de la multitude de PME qui caractérisent l'économie de nos sociétés. Cela est également vrai des organisations des secteurs privé, public, parapublic, péripublic et communautaire.

Par ailleurs, toutes les organisations ne contribuent pas également à leur société. La stratégie adoptée par certaines organisations peut les amener à contribuer très positivement à l'emploi et à la formation d'une

main-d'œuvre compétente, mais elle peut aussi les amener à supprimer plusieurs emplois, ce qui tend à gonfler le nombre de personnes en chômage ou vivant de l'aide sociale. Il en est de même de la contribution des organisations au respect et à la protection de l'environnement : certaines ont des stratégies qui se préoccupent du développement durable de nos ressources, alors que d'autres adoptent des stratégies dont l'effet est l'épuisement des ressources et la destruction de l'écosystème.

Le problème auquel la compagnie **Nestlé** a eu à faire face dans les années 1970 est intéressant à analyser. Nestlé est une importante entreprise multinationale suisse présente dans les secteurs de la production alimentaire et de la production pharmaceutique. Fondée en 1867 par Henri Nestlé, elle s'est toujours préoccupée de son image et elle a toujours estimé qu'elle avait une responsabilité sociale envers les pays en voie de développement.

C'est ainsi qu'elle avait pris l'habitude, lorsque cela était possible, de produire sur place. Pourtant, la vente de ses préparations lactées pour nourrissons dans les pays du tiers-monde a suscité une importante controverse et conduit à un appel au boycottage de tous les produits Nestlé en 1979. Les avantages et les risques entourant la diffusion et la vente des préparations lactées dans les pays en voie de développement étaient difficiles, à l'époque, à départager. La seule chose certaine, c'est que les arguments des opposants, et leurs attaques contre Nestlé, remettaient en cause la légitimité des actions de l'entreprise. Ni la campagne de relations publiques, ni les poursuites judiciaires, ni la création d'un comité de déontologie n'ont réussi à renverser la vapeur.

Les dirigeants de Nestlé ne semblent pas avoir mesuré l'importance stratégique de cette situation. Ils auraient probablement dû tenir compte du fait que les préparations lactées pour nourrissons vendues dans les pays du tiers-monde ne représentaient qu'un infime pourcentage des ventes de l'entreprise. Ils auraient dû mesurer le coût pour l'entreprise d'une image d'entreprise ternie. Ils auraient dû s'apercevoir que l'action des opposants, qu'elle ait été justifiée ou non, touchait à une ressource importante de l'entreprise, à **savoir sa légitimité sociale**.

La contribution sociale des organisations, résultant des stratégies qu'elles adoptent, a pour effet d'augmenter ou de diminuer leur légitimité. **La légitimité peut être considérée comme une ressource importante et utile pour l'atteinte des objectifs des entreprises**. Pour légitimer leurs orientations et leurs activités, celles-ci ont souvent privilégié les relations publiques. Plusieurs savent maintenant qu'un énoncé de mission ronflant, une campagne de presse, des dons à un organisme de charité ou la commandite d'événements culturels ne suffisent pas. Elles doivent démontrer à leurs employés et aux parties prenantes (stakeholders), pour l'ensemble de leurs activités ici et ailleurs, que leur présence sociale est bénéfique. Cela peut les obliger à modifier certains de leurs objectifs et certaines pratiques, que ce soit un investissement dans des pays de dictature militaire, un processus de production qui engendre de la pollution ou des pratiques sauvages de licenciement de leurs employés.

La légitimation de l'entreprise passe donc souvent par la nécessité de redéfinir son identité et le système de valeurs et de significations partagées par l'ensemble de ses membres. Mais ce faisant, l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises d'un domaine d'activité donné.

De nos jours, les gestionnaires-stratèges doivent se rendre compte que la construction d'un avantage concurrentiel ne découle pas seulement de la capacité d'une entreprise à concurrencer les autres dans une industrie donnée, mais qu'elle découle aussi de sa capacité à être considérée comme légitime au sein de sa société.

III- LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Le management stratégique proactif, comme nous l'avons vu, c'est tout l'art de la réflexion stratégique, c'est l'anticipation outillée et pourvue d'une stratégie de l'avenir d'une organisation.

Le management stratégique proactif, par nature, diffère des autres aspects de la gestion. Le plus souvent, un manager est accaparé par des problèmes opérationnels, comme le maintien de l'efficacité de la production, le management de la force de vente, le contrôle de la performance financière ou l'accroissement du niveau de service.

Ce pilotage opérationnel, prend et absorbe l'essentiel du temps des managers. Juste il est indispensable au déploiement effectif de la stratégie ; mais ce n'est pas du management stratégique.

Le champ du management stratégique est plus large que celui de n'importe laquelle des activités opérationnelles : il a pour objet la gestion de la complexité provoquée par des situations ambiguës et non routinières.

Il constitue donc un défi majeur pour les managers, qui sont plus habitués à la gestion quotidienne des ressources placées sous leur contrôle et qui pour la plupart ont tendance, du fait de leur expérience et de leur formation, à aborder les problèmes en fonction de leurs propres compétences : les comptables se focalisent sur les questions financières, les informaticiens sur les systèmes d'information, les commerciaux sur la vente, etc.

Bien entendu, chacun de ces aspects est important, mais aucun ne suffit à appréhender l'ensemble des situations auxquelles une organisation est confrontée. Le manager qui aspire à définir ou du moins à influencer la stratégie doit être capable de prendre du recul afin de sortir de son cadre de référence habituel.

Le management englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. On distingue ainsi deux axes dans le management d'entreprise :

a) Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise: définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation.

b) Le management stratégique qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation/environnement. C'est le management de l'avenir de l'entreprise, c'est le management proactif et planifié de l'entreprise.

Cet axe de management consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles.

Il inclut en fait trois principales composantes :

1/ le diagnostic stratégique, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation, son état au moment du diagnostic,

2/ les choix stratégiques, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elles, pour changement, redressement, croissance, développement et enfin,

3/ le déploiement stratégique, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose, pour l'atteinte de l'objectif défini.

A- Le management stratégique proactif dans différents contextes

- ★ La petite et moyenne entreprise
- ★ L'entreprise multinationale
- ★ Les producteurs de biens ou de services
- ★ La stratégie dans le secteur public
- ★ Les organisations à but non lucratif

Faire du management proactif stratégique c'est la capacité à relever plusieurs défis. Il convient de comprendre l'impact des problèmes contemporains qui affectent les organisations à un instant donné. Comme il faut absolument éviter la dérive stratégique.

Le management stratégique proactif, à l'heure actuelle, il s'agit essentiellement de la mondialisation, des technologies de l'information, du rapprochement public / privé et du management de la connaissance, alors, dans le futur, ces thèmes seront inévitablement remplacés par d'autres.

Possible, au lieu de management des talents, on réfléchira au management des éléments, des acteurs, des figurants perturbateurs, nuisibles et saboteurs de l'organisation.

B- Stratégie et planification

Il est enregistré et confirmé que l'entreprise riche et prospère ne peut être bâtie que sur un plan d'affaires qui représente sa fondation.

Pour y arriver, créez votre plan, votre feuille de route qui expose votre projet d'entreprise et trace la voie vers sa réussite, mais à ne pas le laisser amasser la poussière dans un tiroir.

Utilisez-le comme guide de votre gestion stratégique. Gardez et préservez bien votre stratégie d'affaires et mettez votre plan d'actions à jour, suivez et regardez croître votre entreprise.

Le management stratégique proactif, pour sa réussite, c'est partir de la définition de la stratégie de l'organisation jusqu'à sa mise en œuvre. Il comprend, comme nous l'avons introduit :

- le diagnostic stratégique.
- les choix stratégiques.
- le déploiement stratégique.

Le diagnostic stratégique

- Buts et responsabilités . Ce que nous voulons faire.
- L'environnement. Les règles du jeu à prendre en compte.
- Les ressources & Compétences. Ce que nous sommes capables de faire .

Les choix stratégiques

- incluent la sélection des stratégies futures au niveau de l'entreprise (périmètre, choix des modalités de développement),
- et des domaines d'activités stratégiques (avantage concurrentiel)

Le déploiement stratégique

- consiste à mettre en œuvre la stratégie ,
- en s'appuyant sur l'organisation (structure et processus),
- et les leviers opérationnels (ressources humaines, financières, information et technologie).

Plan d'affaires et plan stratégique

Les deux plans se recoupent à bien des égards, mais il existe aussi des différences cruciales qu'on doit comprendre.

Un plan d'affaires répond à la question «**Qu'est-ce que je veux faire ?** ». Il comprend votre structure organisationnelle, votre plan marketing et vos prévisions financières et a pour objet de définir où vous voulez amener votre entreprise. Ce document sert souvent de fondement à **une nouvelle entreprise**.

Un plan stratégique répond pour sa part à la question «**Comment vais-je m'y prendre?**». Il comprend un **plan d'actions** détaillé pour atteindre les objectifs de votre entreprise au cours des prochaines années.

Tous deux devraient comprendre une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) et être revus régulièrement pour s'assurer qu'ils sont à jour.

Le plan d'affaires trace votre voie, c'est un document plus large, plus préliminaire, qui trace la voie à suivre alors que **votre entreprise n'existe** peut-être encore que dans votre esprit.

Si vous devez négocier avec un associé potentiel, un investisseur ou un banquier, ce document contient les réponses aux questions clés qu'ils poseront sûrement. Il résume avec exactitude non seulement en quoi consiste votre entreprise, mais aussi **pourquoi elle représente une proposition viable**.

Le plan d'affaires complet inclut habituellement les trois grandes sections suivantes :

Plan marketing

Celui-ci comprend une description précise des biens ou services que vous proposez d'offrir, de votre marché cible et de votre proposition de vente unique. En quoi votre offre est-elle attrayante et différente par rapport à celle des concurrents? Comment vous la commercialiserez ?

Plan opérationnel

De quoi avez-vous besoin pour exécuter votre vision ? Il décrit votre structure organisationnelle ainsi que vos besoins en ressources humaines et en matière d'espace, d'équipement et de distribution.

Plan financier

Cette section présente vos prévisions financières détaillées, y compris vos perspectives de croissance au cours des prochaines années. Les prêteurs et investisseurs veulent avoir l'assurance qu'ils seront remboursés ou qu'ils obtiendront un rendement.

Alors, le plan stratégique diffère du plan d'affaires.

C'est vrai si vous pensez que la majorité des éléments couverts ci-dessus se retrouveraient également dans un plan stratégique, et vous avez raison. **Cependant, un plan stratégique se distingue par la feuille de**

route détaillée sur laquelle vous vous appuyerez au cours des prochaines années pour réaliser vos objectifs.

Il doit par conséquent **contenir un plan d'actions qui expose les activités particulières et les échéanciers et identifie qui est responsable de chaque activité.**

Un plan stratégique fait en sorte que les initiatives de croissance soient mises en œuvre de manière coordonnée, systématique et éclairée, afin de maximiser les chances de réussite.

Le plan d'affaires et le plan stratégique sont des documents «vivants» et évolutifs, qui doivent être **annuellement passés en revue.**

Particulièrement, le plan stratégique devrait par ailleurs être revu chaque fois qu'un événement majeur, l'arrivée d'un nouveau concurrent sur votre marché, le lancement d'un nouveau produit, des difficultés de trésorerie inattendues, une fluctuation monétaire importante ou autre, qui affecte l'entreprise.

Le plan d'affaires et le plan stratégique sont tous les deux des outils de planification essentiels pour votre entreprise. La valeur relative de chacun dépend du stade de croissance de votre entreprise ou de ce que vous essayez d'accomplir.

C- La planification stratégique

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

Bien que la presse d'affaires en ait beaucoup parlé, pour beaucoup d'entrepreneurs, la **planification stratégique** est encore un concept non éclairé et obscur. Quoiqu'au-delà du battage médiatique, pour toute organisation qui prend le processus au sérieux, la planification stratégique peut créer le changement souhaité, peut créer une vraie valeur.

La planification stratégique constitue un instrument de gestion souple que privilégient les organisations qui veulent tenir compte des nouvelles réalités et s'adapter aux changements. **En termes simples, c'est un processus, qui vous aide à déterminer précisément où vous voulez amener votre entreprise durant la prochaine année ou à plus long terme, et comment vous allez vous y prendre pour l'y amener.** Cet outil, vous permet d'entreprendre une démarche **coordonnée et méthodique** vous amenant à cerner les perspectives favorables et les difficultés que présente le milieu dans lequel évolue votre organisation, à faire le point sur ses forces et ses faiblesses, à fixer collectivement des objectifs et à déterminer les moyens pour y parvenir.

La démarche de planification stratégique se concrétise lors de l'élaboration d'un document appelé « plan d'actions», «plan de développement», «plan d'orientation» ou «plan stratégique».

En fait, ne pas suivre de **plan stratégique** comme si naviguer sans carte dans des eaux inconnues. Et sans carte, vous ne pouvez pas composer avec les situations liées à la forte concurrence qui se présentent inévitablement.

Plus l'incertitude est grande, ce qui est constamment le cas aujourd'hui, plus il est nécessaire de bien planifier.

En quoi consiste la planification d'entreprise ?

Votre plan stratégique indique où vous voulez amener votre entreprise afin que tous vos employés travaillent à partir de la même information. Au bout du compte, la planification stratégique aide à évaluer une entreprise, ce qu'elle fait exactement et pourquoi elle le fait, en mettant l'accent sur l'optimisation future de son potentiel.

En général, le plan stratégique comporte:

- un sommaire, habituellement rédigé à la fin du processus;
- une description de l'entreprise;
- vos énoncés de mission, de vision et de valeurs;
- une analyse stratégique de vos forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM);
- une explication de vos stratégies et tactiques;
- un plan d'actions;
- un plan budgétaire et un plan opérationnel;
- des modes de suivi et d'évaluation détaillés.

Dans le cas où votre entreprise est petite, un plan court et concis pourrait être suffisant. Dans le cas contraire, un plan détaillé portant sur divers aspects de votre organisation serait plus entreprenant et efficace.

Ceci n'est pas un plan d'affaires

Comme nous avons vu les différences entre plan d'affaires et plan stratégique, il ne faudrait pas confondre un plan stratégique avec un plan d'affaires qui est un document beaucoup plus détaillé comprenant **un plan stratégique, un plan marketing, un plan financier et un plan opérationnel.**

En d'autres termes, un plan d'affaires est un document global qui définit votre entreprise et sa valeur sur le marché. **Le plan stratégique, en revanche, contient un plan d'actions doté d'objectifs précis et de dates limites ainsi qu'une attribution des responsabilités par objectifs.**

A qui confier la planification stratégique ?

La planification stratégique doit être effectuée par une équipe composée d'employés clés de votre entreprise.

Généralement, le processus est dirigé par le président de l'entreprise, qui consulte son personnel ou une équipe d'employés créée à cette fin. Cette équipe détermine les facteurs clés d'analyse stratégique et participe à ce diagnostic (par des entrevues, par exemple). Également, elle contribue à la détermination de l'orientation stratégique et des plans d'action.

Les groupes de travail

Les personnes mandatées, pour coordonner le processus, doivent planifier la formation d'un ou plusieurs groupes de travail. Ceux-ci peuvent réunir des élus ainsi que des membres du personnel et de la direction.

Voici quelques conseils :

- Constituer des groupes n'excédant pas dix individus;
- Identifier des personnes pouvant faciliter les discussions dans chaque groupe;
- Charger une personne d'animer la plénière (idéalement une personne externe à l'organisme).

Quel est le meilleur moment ?

Le processus de planification stratégique dépend dans une large mesure de la nature et des besoins de votre entreprise. Ainsi, un environnement en constante évolution exigera que vous répétiez l'exercice au moins une fois l'an.

En règle générale, vous devriez l'appliquer:

- lors de la création d'une entreprise;
- quand vous préparez un projet, comme le lancement d'un nouveau produit;
- quand les marchés évoluent;
- lors d'un changement (lois, réglementation, pratiques d'affaires) dans l'environnement de l'entreprise.

a- La planification stratégique: son utilité

La planification stratégique vous aide à atteindre les objectifs suivants :

- **Préparer et déterminer la portée de vos activités**, en examinant votre motivation, vos coûts et vos moyens.
- **Analyser vos forces, vos faiblesses, les possibilités et les menaces**, en examinant l'environnement interne et externe de votre entreprise pour tirer le meilleur parti de vos forces, vous protéger de vos faiblesses et saisir les occasions d'affaires.
- **Formuler des stratégies**, en examinant les stratégies et tactiques à observer à la lumière des facteurs ci-dessus.
- **Mettre vos stratégies en place**, en évaluant vos ressources et en écrivant votre plan.
- **Mettre tous vos employés sur la même longueur d'onde**, en créant un consensus dans votre entreprise et en communiquant votre message aux acteurs clés.
- **Mesurer votre réussite**, en suivant vos progrès et en encourageant vos employés à poursuivre leurs efforts.
- **Améliorer la productivité**, en vous assurant que vos employés savent où ils vont et en optimisant l'utilisation des ressources.

b- La planification stratégique : son importance

Où souhaitez-vous que votre entreprise soit d'ici trois à cinq ans ou à long terme ?

La planification stratégique **clarifie vos objectifs à long terme et les étapes à franchir** pour parvenir à les atteindre. Une stratégie bien définie, basée sur votre plan, vous **permet de mieux cerner l'avenir** de votre entreprise, et précise le chemin pour y parvenir.

Elle vous **permet de déterminer précisément où vous voulez amener votre entreprise** durant la prochaine année ou à plus long terme, et comment vous allez vous y prendre pour l'y amener.

Attention : Certains entrepreneurs ne voient pas les avantages de la planification stratégique ou ne savent pas comment procéder.

c- La planification stratégique : ses avantages

A toute entreprise, la planification est utile. Qu'il s'agisse de l'acquisition d'un concurrent, de l'augmentation de votre capital ou de l'atteinte d'un plus grand rythme de croissance, vous devez mettre en place les bonnes stratégies, la bonne structure, les bons plans et les bonnes mesures de contrôle afin d'optimiser le rendement de vos investissements.

Toute entreprise, grande ou petite, peut profiter des avantages de la planification à long terme. Celle-ci peut vous **aider à relever les défis du marché actuel, à diversifier vos activités et à saisir les meilleures occasions de façon proactive.**

La planification stratégique ne conduit pas nécessairement à la création d'un document volumineux et très détaillé. Elle peut se faire à plus petite échelle et à un coût raisonnable dans les entreprises de toutes tailles.

Des défis à relever

- Consacrer plus de temps pour votre entreprise :

Prenez le temps de **travailler sur votre entreprise** plutôt que dans votre entreprise vous procurera d'énormes avantages, en vous aidant notamment à mieux gérer vos activités courantes.

Un plan stratégique peut vous aider à vous concentrer sur les enjeux importants, à prendre des décisions, à déléguer, à réduire les erreurs et à perdre moins de temps à résoudre des problèmes.

- La planification entraîne des changements positifs :

La planification peut effectivement entraîner des changements, mais ils seront **positifs**. Elle entraînera de meilleures décisions, une utilisation plus judicieuse des ressources et une amélioration de la croissance et des marges de profit.

Rappelez-vous aussi que des changements surviendront de toute façon, que vous ayez une stratégie ou non.

Un plan vous permettra proactivement de les anticiper et de vous concentrer sur les occasions d'affaires, au lieu de vous contenter de réagir et de laisser les changements vous prendre au dépourvu.

- L'avenir est incertain :

C'est précisément parce que l'avenir est incertain qu'il faut planifier. Vous pouvez utiliser l'information dont vous disposez aujourd'hui **pour établir des prévisions raisonnables sur ce que pourrait vous réserver l'avenir**. Le fait de penser à l'avenir vous aide à planifier vos actions en fonction de divers scénarios, afin d'être mieux préparés à faire face à toute éventualité.

- Des changements soudains :

Il arrive souvent que les entrepreneurs trouvent que leurs affaires vont très bien – jusqu'à ce qu'un **soudain changement vienne perturber ou même mettre en péril leur entreprise**. La planification stratégique peut vous aider à vous préparer à faire face à de tels changements et à cesser d'avancer à l'aveuglette.

- Les activités actuelles ne garantissent pas le succès :

Vos activités de vente et de marketing ne garantiront pas nécessairement votre succès si vous ne disposez pas d'une stratégie adéquate. Elles pourraient avoir pour seul effet d'accroître vos coûts. De plus, même si vos ventes augmentent, vendrez-vous les meilleurs produits aux bons clients en réalisant les meilleures marges de profit ? Disposerez-vous du financement, des opérations et du réseau de distribution nécessaires pour faire face à l'augmentation des ventes ?

- Discuter de ses objectifs est insuffisant :

Même si vous discutez de vos objectifs à l'interne, **un plan stratégique fournit à toute votre équipe une description claire de ces objectifs.**

Milton Michael Drepaül recommande que les entrepreneurs demandent à leurs employés de prendre part à l'exercice de planification financière, surtout lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise. **En faisant participer vos employés, ces derniers se sentent concernés par le plan et vous aident ensuite à atteindre vos objectifs.**

«Cela permet de susciter de l'enthousiasme par rapport à votre entreprise et de faire en sorte que tout le monde soit au diapason.» Par exemple, les entrepreneurs peuvent demander à leurs employés de faire un remue-méninges afin de déterminer les forces et les faiblesses de la société. Après tout, ce sont vos employés qui connaissent votre entreprise sous toutes ses coutures.

- Réduire le risque :

Une autre bonne raison pour que les entrepreneurs fassent de la planification stratégique une priorité est que cela **permet de réduire le risque, particulièrement lors de périodes d'incertitude économique.**

«Dans le cadre du processus, vous devrez évaluer votre situation actuelle, vos ressources, vos forces et vos faiblesses, vos concurrents ainsi que le contexte commercial. Vous serez ainsi mieux outillé pour prendre des décisions tout en réduisant le risque.»

Pour M. Drepaül, la planification stratégique contribue également à **stimuler la fibre entrepreneuriale des dirigeants**. «Il s'agit d'un bon moyen de retrouver l'élan qui vous habitait au début. Par exemple, vous rêviez peut-être de fonder une entreprise d'une valeur de 10 millions de dollars avec des succursales partout dans le monde. Mais en cours de route, vous vous êtes laissé emporter par les problèmes quotidiens, vous avez perdu de vue ce rêve et vous vous êtes contenté d'objectifs inférieurs à votre potentiel réel.»

«La planification stratégique peut vous permettre de retrouver cette passion. Si vous établissez un plan doté d'objectifs concrets, il peut être très gratifiant d'en franchir chacune des étapes. **Cette satisfaction peut vous donner l'élan dont vous avez besoin pour aller plus loin.**»

- Obtenez des conseils de l'extérieur

Un élément essentiel d'une planification stratégique réussie réside dans **l'obtention d'un point de vue extérieur objectif**. La plupart des petites entreprises n'ont pas, à l'interne, les ressources et le savoir-faire requis pour entamer un processus de planification financière.

«Un consultant peut vous donner un regard neuf sur votre entreprise, vous aider à planifier pour l'avenir ainsi qu'à fixer vos objectifs à long terme, affirme M. Drepaül. Un spécialiste peut également s'assurer que vous suivez un plan rigoureux assorti d'échéances clairement établies et de responsabilités bien définies.»

«Le but est que vous posiez un regard neuf sur votre entreprise et que vous soyez mieux outillé pour réaliser vos rêves.»

En récapitulé

La planification stratégique vous permet de faire ce qui suit:

- Prévoir et anticiper l'avenir de votre entreprise pour les trois à cinq prochaines années.
- Définir vos objectifs à long terme
- Évaluer votre situation actuelle, ainsi que vos forces et faiblesses, et les possibilités et menaces
- Concevoir des stratégies et des tactiques visant à régler les problèmes que vous découvrez
- Fixer des échéances et attribuer des responsabilités afin que votre plan se réalise
- Réduire les risques inhérents aux affaires en vous appuyant sur de meilleures décisions et en exploitant le potentiel de votre entreprise

PARTIE 3 : LES ETAPES D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification stratégique est un concept qui imprègne notre quotidien que nous en ayons conscience ou pas.

Nous l'utilisons par exemple pour aller de l'endroit où nous nous situons à une destination cible. Cette destination peut être physique, comme une autre ville, ou immatérielle tel un but dans la vie comme par exemple réussir une maîtrise. Nous planifions, nous organisons notre temps et notre vie, rassemblons les ressources mises à notre disposition et concevons notre propre carte.

Pour une entreprise, les étapes du processus de planification stratégique ne sont pas si différentes. Une direction est déterminée puis des décisions sont prises et enfin des ressources sont allouées pour atteindre cet objectif ultime.

Ce n'est pas un simple recueil d'informations, la **planification stratégique est un guide qui sert de carte, de feuille de route** pour aider l'entreprise à trouver comment se rendre là où elle souhaite aller. Le processus comprend l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, ainsi que la planification des opérations futures d'une manière hiérarchisée et réaliste.

Ce processus comprend trois stades :

2. Elaborer un plan stratégique
3. Exécuter/mettre en œuvre un plan stratégique
4. Evaluer/examiner un plan stratégique

Stade 1- ELABORER/CONCEVOIR UN PLAN STRATEGIQUE

Où souhaitez-vous que votre entreprise soit d'ici trois, cinq ou à dix ans ?

La planification stratégique clarifie vos objectifs à long terme et les étapes à franchir pour parvenir à les atteindre. Une stratégie bien élaborée et bien définie, basée sur votre plan stratégique, vous permet de mieux cerner et investir l'avenir de votre entreprise, et précise le chemin pour y parvenir.

S'intéresser à la formulation de la stratégie, c'est-à-dire s'intéresser aux éléments dont il faut tenir compte lorsqu'on fait l'analyse de la situation stratégique d'une organisation. Cette partie repose sur les développements de la première partie, de la stratégie notamment sur ses différents aspects.

L'analyse stratégique est souvent guidée par une finalité globale, qui peut être un énoncé de mission ou une déclaration générale et durable qui définit l'organisation et sa raison d'être.

Elle commence par une analyse de la dynamique de l'environnement et se poursuit par l'analyse des capacités de l'organisation qui peuvent être à la source de ses avantages concurrentiels. Cette analyse externe et interne permet de définir des objectifs, lesquels s'insèrent dans la finalité plus globale de l'organisation.

I- LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

La stratégie est à la fois une finalité, un filon conducteur, un mécanisme de médiation avec l'environnement, une combinaison de ressources internes qui vise à obtenir un avantage concurrentiel, l'expression des valeurs des dirigeants et de la communauté de personnes qui constitue l'organisation.

Dans l'analyse, qui nous permet de concevoir et formuler la stratégie, nous retrouverons alors inévitablement ces différentes facettes et pourrons les intégrer.

Avant d'aborder le cadre d'analyse, nous illustrerons la démarche stratégique en racontant l'histoire stratégique de la société Miracle Mart. Une entreprise qui a aujourd'hui disparu, tout comme d'ailleurs son siège social, la société Steinberg. Cependant, les comportements qui ont mené à la situation catastrophique de l'entreprise et les efforts tentés pour la sauver sont tellement typiques et pleins d'enseignements que leur description est révélatrice des problèmes que l'absence de stratégie peut générer.

Une histoire typique qui nous explique que la stratégie, ce n'est pas de l'improvisation :

Dans les années 1960, Steinberg, une grande entreprise de distribution alimentaire dont le siège social était à Montréal, avait investi des fonds dans le lancement d'une chaîne de magasins de marchandises générales, Miracle Mart. Vingt ans après, Steinberg avait perdu plus de 100 millions de dollars à essayer de faire vivre l'entreprise.

L'histoire de Miracle Mart apparaît comme une série ininterrompue d'improvisations qui non seulement n'étaient pas géniales, mais ont entraîné l'entreprise dans un tourbillon tellement incohérent que, dans la seconde moitié des années 1980, personne ne savait comment donner du sens à une telle aventure. Steinberg s'est lancée dans l'aventure des magasins Miracle Mart pour différentes raisons :

-L'entreprise disposait d'espaces qu'elle souhaitait remplir dans les centres commerciaux que sa filiale Ivanhoe développait furieusement.

-Steinberg avait aussi la confiance typique d'une entreprise qui n'avait connu que des succès dans ses activités alimentaires. Cela a pu engendrer une sorte de sentiment de toute-puissance où tout semblait réussir à cette belle entreprise, dont les gestionnaires étaient, par tradition, innovateurs et entrepreneuriaux.

On raconte aussi que **la vraie raison d'une telle décision aurait été le désir « d'occuper » la fille aînée du fondateur, laquelle aurait absolument tenu à participer à la gestion. Les dirigeants clés, y compris son père, craignaient toutefois qu'elle puisse déranger le bon fonctionnement des activités traditionnelles.**

Ainsi, les mêmes raisons qui ont fait le succès de Steinberg, notamment l'improvisation innovatrice, ont aussi contribué à la prise de décisions incohérentes et dangereuses pour la survie de l'ensemble de l'organisation.

Cela suggère que l'improvisation, même géniale, n'est appropriée que lorsque le degré de complexité de l'organisation est à la mesure des capacités cognitives, **hélas très réduites, d'une seule personne.**

Très vite, dès que l'organisation prend de l'ampleur, l'improvisation doit s'accommoder de la présence complémentaire d'une approche plus systématique pour organiser la réflexion et la contribution collective de tous ceux qui cherchent à comprendre le fonctionnement de l'organisation et la nature de son environnement.

Pour Miracle Mart, l'absence de direction, durant une si longue période, a fait que cette entreprise errait comme une somnambule, ne sachant ni qui elle était ni dans quel environnement elle se trouvait.

En 1984, le nouveau président, Michael Kershaw, n'en revenait pas. Le président de Steinberg, Irving Ludmer, lui avait bien délimité les contours de sa mission: «Il faut ou bien redresser Miracle Mart, ou bien arrêter les frais en mettant un terme à l'aventure.»

Pour Kershaw, il fallait faire ce qui aurait dû être fait vingt ans plus tôt : **définir l'entreprise et sa raison d'être.** Sa démarche n'a malheureusement pas réussi à redresser l'entreprise, mais elle est intéressante pour illustrer une démarche stratégique systématique.

Pour amorcer leur réflexion stratégique, Kershaw et son groupe de direction avaient besoin d'information. **Comme l'entreprise existait, on ne pouvait déterminer sa raison d'être sans référence à ce qui se faisait déjà. Il fallait d'abord savoir ce qu'était l'entreprise. Le bon sens suggérait de poser la question à ceux que l'entreprise essayait de servir : ses clients.**

On a alors entrepris de demander aux clients de Miracle Mart pourquoi ils y faisaient leurs achats. **Il fallait aussi déterminer avec qui on devait rivaliser pour attirer et garder ces clients, et donc découvrir les principaux concurrents, ceux qui étaient des rivaux directs et ceux qui avaient occupé des territoires plus éloignés.**

L'étude du secteur industriel et l'étude de marché ont apporté leur lot de surprises. **Ainsi, le marché était très segmenté et les concurrents avaient tendance à vouloir se distinguer les uns des autres.**

On trouvait ainsi quatre grandes catégories d'acteurs.

a- D'abord, il y avait les magasins généraux, comme La Baie ou Sears, de grands magasins à rayons qui cherchaient à attirer un peu tout le monde, en présentant dans un même lieu des produits de qualité et de prix différents. Ainsi, les personnes recherchant des produits de qualité pouvaient les trouver dans les différents rayons de produits de marque, tandis que les personnes recherchant des aubaines pouvaient les trouver au sous-sol.

b- Ensuite, il y avait les magasins de rabais, dont la stratégie était basée sur le prix, ou plus exactement sur le rapport qualité-prix, avec accent sur le second.

Par exemple, Zellers (à l'époque indépendante et après une filiale de La Baie), était, parmi de nombreux autres magasins, la chaîne dominante.

c- Il y avait aussi les « clubs d'achat », une sorte de super-magasins de rabais, mais dont l'assortiment pouvait changer au gré des possibilités d'approvisionnement.

Le Club Price (connu après sous le nom de Costco) est, au Québec, l'exemple typique de ce type de commerce.

d- Enfin, il y avait plusieurs entreprises qui se démarquaient en se spécialisant. Les magasins spécialisés couvraient autant les segments où la qualité et le statut étaient, pour le consommateur, des facteurs importants à considérer, que les segments où le prix et l'utilité étaient les premiers éléments à prendre en compte. Holt Renfrew et Ogilvy étaient des exemples représentatifs des premiers, tandis que Cohoes faisait plutôt partie des seconds. Depuis ce temps, de nombreux autres magasins ont vu le jour, comme Winners, H&M, Gap et bien d'autres.

Le profil des clients de Miracle Mart surprenait un peu. De jeunes familles, dont les revenus étaient supérieurs à la moyenne, visitaient régulièrement les magasins. Les clients étaient relativement fidèles et,

plus important, ils voyaient en Miracle Mart un magasin qui s'apparentait aux grands magasins comme Sears ou La Baie, en ce qui concernait l'assortiment, la mode et la qualité, mais avec des prix comparables aux magasins de rabais. **Cependant, l'aménagement était moins attirant et le service moins bon que dans les grands magasins.**

Finalement, la comptabilité montrait que **les magasins Miracle Mart les plus problématiques, ceux qui montraient les déficits les plus grands, étaient ceux qui étaient éloignés de Montréal**, notamment ceux de l'Ontario. Elle montrait aussi que les produits **les plus problématiques, les moins demandés et les moins profitables étaient les petits appareils ménagers**, tandis que les produits les plus prometteurs étaient les vêtements.

C'est avec ces renseignements en main que Kershaw a réuni son équipe de direction dans un hôtel des Laurentides. **Il voulait l'amener à définir ce que l'entreprise Miracle Mart était et ce qu'elle devait devenir. Il donnait cependant l'avertissement suivant : « Si on créait une entreprise nouvelle, on aurait les coudées plus franches, mais avec une entreprise existante, on est obligé de tenir compte de ce qui existe.** Miracle Mart ne peut pas décider de devenir une sorte de Holt Renfrew, de même que Holt Renfrew ne peut pas décider de devenir une sorte de Miracle Mart. »

Ce que Kershaw évoquait, c'est l'importance de tenir compte de ses propres ressources lorsqu'on définit ce qu'on veut faire. En fait, contrairement à ce que disait Kershaw, cet impératif s'applique même lorsqu'on démarre de nouveau.

Au cours de leur rencontre, les dirigeants ont réuni les informations qu'ils avaient sur la concurrence, les clients et les résultats passés, et ils ont tenté de voir comment ils pouvaient « reconcevoir » leur entreprise à la lumière de ces informations et de ce qu'ils comprenaient de leur organisation. **Ils ont conclu que Miracle Mart devait s'efforcer de répondre à l'image que se faisaient d'eux les clients les plus fidèles, avec quelques ajustements en matière de service, pour l'améliorer, d'assortiments de produits, pour éliminer quelques équipements que les clients préféraient acheter ailleurs, et de localisation, en concentrant les activités à l'échelle régionale, pour mieux sentir le client et mieux répondre à ses attentes.**

Cette nouvelle définition devait être portée à l'attention du client, ce qui supposait à la fois formation du personnel, aménagement des locaux, réorganisation administrative, etc. Mais plus spectaculaire encore, le nom de l'entreprise a été modifié. Désormais, Miracle Mart devenait les magasins M. Partout, le «M» remplaçait l'ancien nom.

Cet exercice, au fond très logique et très systématique, n'a pas abouti aux résultats escomptés, parce que, d'une part, il était peut-être déjà trop tard et parce que, d'autre part, l'équipe de direction n'a pas eu suffisamment de temps pour le mettre réellement en pratique.

La disparition du siège social, à la suite d'un conflit entre les actionnaires principaux, a provoqué la liquidation prématurée des magasins M. Mais, à notre avis, pour la première fois, les dirigeants de Miracle Mart se présentaient sur le marché avec une idée claire de ce qu'était leur entreprise et avec une stratégie pour faire face à la concurrence.

Cette fois-là, leurs chances de réussite étaient probablement bonnes, mais nous n'en saurons jamais rien.

A. Le processus de formulation de la stratégie

L'histoire de Miracle Mart, que nous venons de voir, révèle l'importance de **définir la raison d'être, la finalité pour la survie d'une organisation.** Il n'y a pas de doute que l'absence de définition claire de ce qu'était l'entreprise a contribué à la situation catastrophique dans laquelle l'a trouvée Kershaw. Celui-ci, par les actions posées, suggérait qu'une démarche systématique est importante pour décider de la raison d'être d'une organisation.

Dans le domaine de la stratégie, il y a un débat constant sur l'utilité ou la nécessité d'une démarche systématique. Mintzberg (1994) a souvent insisté sur les risques de la systématisation, notamment la rigidité et le conformisme qui peuvent en résulter. Cependant, bien qu'il attire l'attention sur une question importante, **Mintzberg sait qu'on ne peut agir en commun, dès que l'organisation offre plus d'un produit et est active dans plus d'un marché, sans un effort de réflexion systématique destiné à encourager la convergence.**

Frederickson et Iaquinto (1989) ont réalisé un travail empirique authentique et crédible qui a montré **qu'une démarche de réflexion systématique et méthodique explique souvent les bons résultats des entreprises qui la pratiquent.** Par ailleurs, lorsque la finalité ne fait aucun doute dans l'esprit des membres de l'organisation ou lorsque la complexité de celle-ci est très grande, une démarche systématique peut être inutile ou même être contre-productive.

Les éléments du processus de formulation de la stratégie suggérés par la démarche de Kershaw ressemblent étonnamment à ceux qui ont été mentionnés dans les aspects et dimensions de la stratégie.

Tous les modèles d'analyse stratégique suggèrent que la prise de décision stratégique, qui est au fond une des formes rationnelles de prise de décision visant à accroître la performance de l'organisation, **comprend au moins 3 étapes** :

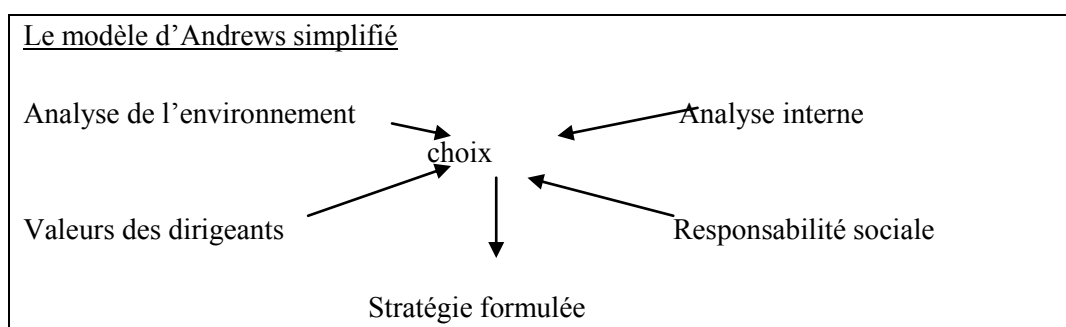
1. une analyse de l'environnement permettant de comprendre les opportunités qu'il recèle et les menaces qu'il présente ;

2. une analyse des compétences et des ressources que l'organisation peut utiliser l'aidant à tirer parti des opportunités et faire face aux menaces ;

3. A la suite de ces deux analyses, **un choix parmi un certain nombre d'options et d'alternatives**, de celles qui ont le plus de chance de mener à une meilleure performance.

Tout comme Andrews et le groupe de Harvard le faisaient, plusieurs modèles élaborés depuis le début des années 1980 (Hambrick, D.C. et Mason, P., 1984) font intervenir deux autres facteurs : **les dirigeants et la responsabilité sociale.**

Ils suggèrent que les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs influent sur les choix de ces derniers, et ils insistent sur le fait que l'intérêt des entreprises devrait inciter ces dirigeants à tenir compte de la société environnante et à prendre des dispositions pour que les gestes posés soient socialement responsables (voir figure ci-dessous pour une interprétation du modèle d'Andrews).



B. Les éléments de l'analyse

FRANCINE SEGUIN (Auteure) et TAIEB HAFSI et CHRISTIANE DEMERS (ses contributeurs) dans son livre « Le management stratégique, de l'analyse à l'action », leur conception de la stratégie est très proche de celle proposée par Andrews et le groupe de Harvard (voir notamment Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965), mais elle apporte, semble-t-il, des nuances utiles pour la compréhension du concept de stratégie et pour l'amélioration de son utilisation par les praticiens.

L'approche proposée permet d'intégrer des considérations souvent négligées et sans lesquelles l'analyse stratégique peut devenir un simple exercice technique.

On ne peut formuler la stratégie qu'en tenant compte des **4 éléments suivants** :

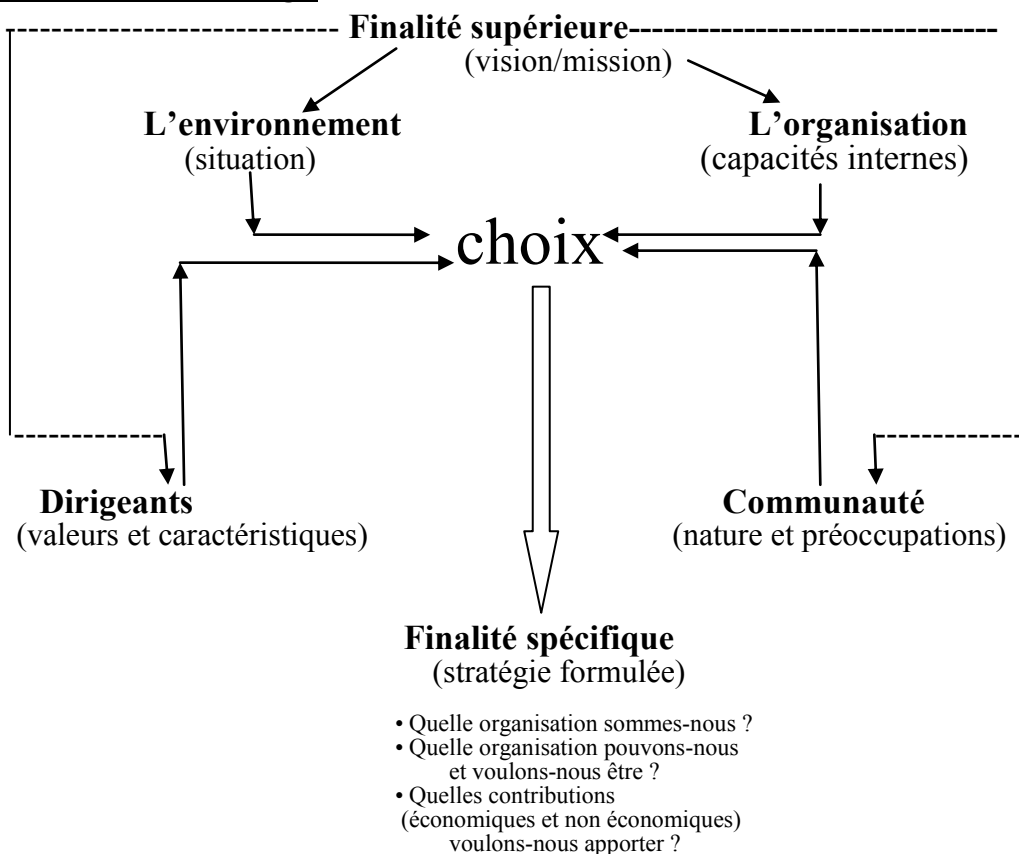
- a. l'environnement ;
- b. les ressources et les capacités internes de l'organisation ;
- c. la contribution sociale souhaitée ;
- d. les valeurs des dirigeants.

a. L'environnement : déterminer les opportunités et les menaces

Dans la vie de toute organisation, l'environnement constitue un élément critique. Il s'agit bien entendu de l'environnement pertinent, celui qui a une importance primordiale pour la conduite des activités de l'organisation. Thompson (1967), le père de la théorie de la contingence, appelait cela **l'environnement-tâche, qui comprend d'abord les acteurs principaux avec lesquels l'organisation est en rivalité.**

Pour une entreprise, les concurrents constituent l'essentiel de ses préoccupations. Mais même un organisme à but non lucratif est souvent en compétition avec d'autres organisations. Ainsi, une association dont le but est d'encourager la recherche pour la guérison d'une quelconque maladie doit aller trouver des fonds auprès des gouvernements et des particuliers et, ce faisant, **elle se retrouve en compétition avec toutes les organisations qui font la même chose pour d'autres types de maladies, et aussi avec les organisations qui cherchent à obtenir des ressources pour aider les personnes défavorisées dans la société.** Ce que font les « concurrents » a un effet direct sur la santé actuelle et future de l'organisation.

La formulation de la stratégie



L'environnement-tâche comprend aussi tous les acteurs qui peuvent influencer le jeu concurrentiel ou dont la mission est d'influencer ce jeu. L'économie industrielle suggère que ces acteurs sont : **les clients eux-mêmes**, lorsqu'ils ont un pouvoir organisé ; **les fournisseurs**, lorsqu'ils ont un pouvoir de marché important ; **et les nouveaux arrivants**, ceux qui, en raison de faibles barrières à l'entrée, peuvent accroître la rivalité. **Ces acteurs peuvent aussi être les fabricants de produits substitués, ceux qui peuvent avoir la même fonction que les produits ou services de l'industrie dans un groupe d'application déterminé et qui, dans certaines circonstances, peuvent se comporter comme des concurrents directs.**

L'environnement-tâche comprend également **les gouvernements**, à la fois comme régulateurs, donc comme maîtres du jeu, et comme acteurs directs (fournisseurs ou clients).

Ainsi par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, **le gouvernement joue le rôle de gardien de l'entrée. Dans l'industrie du transport aérien ou des télécommunications, il travaille à réduire les barrières à l'entrée en éliminant les règles qui protègent ou favorisent les acteurs actuels.** Par ailleurs, **il crée des règles pour la protection des citoyens** (responsabilité des organisations et des professionnels pour la qualité des produits ou services, par exemple) **et de l'environnement et, à ce titre, il contraint tous les acteurs concernés.**

Dans l'industrie de la défense en Amérique du Nord, **c'est un important client.**

Dans l'industrie de l'assurance vie au Canada, il est **le fournisseur des services de retraite de base.**

L'environnement est en mouvement constant. Les multiples acteurs de l'environnement-tâche travaillent continuellement à la modification du jeu pour satisfaire leurs propres objectifs. Ce faisant, ils créent des situations qui peuvent être dangereuses ou menaçantes pour la santé de l'organisation et, en même temps, ils font naître des occasions qui peuvent être exploitées de manière favorable par l'organisation.

L'environnement produit aussi des changements qui sont attribuables non pas à un acteur particulier, mais à un grand nombre d'acteurs, menant à une évolution de nature historique, comme les grands changements dans le cycle économique, les grands changements démographiques, les grands bouleversements sociopolitiques et culturels ou les grands bouleversements technologiques.

Prenons un exemple.

La société Bombardier fabrique des équipements de transport par rail (wagons), des avions utilitaires, des avions commerciaux à petite portée, des avions corporatifs privés et des équipements de loisirs, soit les motoneiges et les motomarines.

Dans chacun de ces secteurs, l'entreprise a été confrontée, au cours de la période 1989-2009, à des environnements variés qui illustrent bien notre propos. Ainsi :

_ Pour ce qui est des wagons pour les métros de New York ou de Séoul, ou encore, pour l'Eurotunnel, les acheteurs étaient souvent les gouvernements locaux ou nationaux.

_ Dans le domaine du transport aérien, elle a vécu et subi le contrecoup des vagues successives de déréglementation, à la fois comme fabricant d'avions et comme sous-traitant des grands constructeurs que sont Boeing et Airbus.

Comme fabricant, elle est soumise aux réglementations de sécurité imposées par le ministère canadien des Transports.

_ Elle a dû prendre en considération les bouleversements imposés par la technologie de l'information à la fois dans la conception des produits et dans leur fabrication.

_ En Irlande, les bouleversements sociopolitiques et les effets de la lutte des nationalistes irlandais de l'IRA ont été une préoccupation constante, du fait de la situation et du rôle particulier, sur les plans économique et social, que jouait la filiale aéronautique Shorts.

_ Sa position de sous-traitant pour les grands acteurs de l'aéronautique a amené l'entreprise à apprendre à vivre avec des clients puissants. Dans le domaine du transport par rail, ses clients gouvernementaux sont aussi particulièrement influents.

_ Dans les équipements de loisirs (motoneige et motomarine), elle a eu à subir la concurrence vive des nouveaux joueurs japonais ou américains et a vu le marché décliner de manière spectaculaire lorsque la crise du pétrole a rendu ces équipements plus onéreux à faire fonctionner. C'est d'ailleurs cela qui a amené la séparation de ce secteur et sa consolidation en une entreprise indépendante.

_ Finalement, elle vit constamment avec toutes sortes de substituts à ses produits, ce qui l'amène à s'intéresser de manière constante aux processus de prise de décision de ses clients importants.

La compréhension de l'environnement **permet** alors aux stratèges et aux analystes de l'entreprise de **déterminer**, et parfois d'**anticiper**, les **opportunités et les menaces** lorsqu'elles se présentent et d'apprécier leur importance et leur évolution, pour mieux les prendre en considération dans les choix stratégiques qui doivent être faits.

b. Les capacités internes et les ressources de l'organisation : armes disponibles pour la bataille concurrentielle.

L'organisation, pour accomplir quelque chose de durable, doit tenir compte de ses ressources, de ses compétences, de son savoir-faire qu'elle dispose ou peut disposer pour survivre aux pressions de l'environnement.

La définition de la stratégie **ne peut alors se passer de l'analyse des forces et des faiblesses de l'organisation**. Ces forces et faiblesses sont de différentes natures :

1- Il y a, en premier lieu, le **personnel**. Il est dépositaire des savoir-faire les plus importants, ceux qui peuvent démarquer l'organisation de la concurrence. Ces savoir-faire peuvent être d'ordre technique, administratif, interpersonnel ou organisationnel :

a• le savoir-faire technique peut être apprécié lorsqu'on analyse les forces et les faiblesses de chacune des spécialités et fonctions qui participent de manière directe à la génération de la valeur des biens et services commercialisés ;

b• le savoir-faire administratif permet de maintenir l'organisation en équilibre à l'interne, par l'ajustement des flux de personnel, de matériel et de fonds, et avec l'environnement, en balançant efficacité et flexibilité ;

c• le savoir-faire interpersonnel permet d'aligner les conflits normaux qu'engendre l'action en groupe ; il facilite les ajustements et permet de modérer les exigences de chacun et de chaque groupe ; il facilite aussi la démarche vers la convergence des vues nécessaire à la prise de décision ;

d• le savoir-faire organisationnel permet de maintenir des règles du jeu pertinentes et efficaces pour la gestion des actions et des initiatives qui aident l'organisation à fonctionner et à s'adapter.

2- **L'état de la technologie et des équipements** est aussi une capacité importante, même si cette importance varie d'un secteur industriel à un autre.

3- **Les fonds disponibles ou accessibles**.

4- **Les relations et les alliances** avec des organisations ou des groupes influents de l'environnement.

5- Les pratiques et le fonctionnement organisationnel, avec la structure, les systèmes et les processus qui dominent la vie de l'organisation et qui sont difficiles à changer, sont aussi des capacités critiques. Elles peuvent être favorables ou défavorables, selon la situation concurrentielle.

Ces capacités, chacune d'elles peut être considérée comme une force ou une faiblesse. C'est la comparaison avec la situation des concurrents principaux qui permet de l'affirmer. On peut avoir des compétences tout à fait remarquables et indispensables pour être en affaires mais, si elles sont à la portée de tous les concurrents, elles n'ont plus beaucoup d'intérêt dans la lutte concurrentielle.

Par contre, si ces compétences sont moins bonnes que celles des concurrents, on est en danger et il faut soit quitter le domaine, soit travailler à les améliorer.

En revanche, si elles sont meilleures que celles des concurrents, l'organisation est en position favorable, et il faut les exploiter par un positionnement concurrentiel approprié et par l'expression d'une finalité stimulante.

L'exemple de Crown Cork and Seal (CCS) est de ce point de vue tout à fait impressionnant (Hamermesh, Gordon et Reed, 1977). Cette entreprise fabriquait des cannettes en métal pour des embouteilleurs de boissons gazeuses ou des brasseries.

CCS était la plus petite des quatre grosses entreprises du secteur. Les deux plus grosses entreprises avaient une taille presque quatre fois supérieure à celle de CCS. Disposant de peu de moyens financiers, les dirigeants ont alors travaillé à démarquer l'entreprise de façon qu'elle ne soit pas vraiment en concurrence directe avec ses rivaux. En particulier, ils ont exploité les forces de l'entreprise dans la fabrication des machines de remplissage ainsi que son agilité à répondre à la clientèle, en lui fournissant un ensemble de services et de produits qui permettaient de régler de manière satisfaisante le problème du remplissage.

Ce faisant, CCS ne fournissait plus des cannettes, mais satisfaisait, mieux que n'importe lequel de ses concurrents, un besoin critique pour le client.

Par conséquent, CCS a réalisé, de 1952 à 1979, la meilleure performance sur le marché de New York, dépassant largement celle d'entreprises comme IBM ou GE et laissant loin derrière ses concurrents de l'industrie.

A Montréal, la société Walter met en marché des disques de sablage qui servent notamment à polir et à nettoyer les surfaces métalliques. Les produits sont standards et le marché est dominé par trois grandes entreprises internationales :

3M, Saint-Gobain et Norton. Ces deux dernières ont fusionné pour devenir le leader mondial. Les économies d'échelle sont considérables et la concurrence se fait généralement par les prix. A première vue, il n'y a aucune place pour une petite entreprise. Pourtant, Walter, dont le volume d'affaires avoisine les 100 millions de dollars, est une entreprise florissante.

Pour survivre, Walter a décidé de se rapprocher du client et d'examiner comment ce dernier utilisait ses produits de sablage. Sur la base d'une compréhension fine de la chaîne de valeur de ses clients, les produits ont été améliorés, avec l'aide d'une série de petits fabricants innovateurs en Italie, en Suisse et en Allemagne, et les vendeurs de Walter se sont transformés en conseillers, capables d'aider les clients à améliorer considérablement leur utilisation des produits.

En matière de valeur pour le client, Walter fournit des produits qui, bien que plus chers à l'unité, sont nettement plus durables et, par conséquent, nettement moins chers à utiliser. Pour ceux qui suivent les conseils d'utilisation des produits, Walter garantit un coût plus faible. Ce rapprochement du client a bien sûr un coût pour Walter, puisque l'entreprise a plus de 50 vendeurs-conseillers au Canada contre 3 ou 4 pour ses principaux concurrents.

En matière de distribution, Walter a continué à utiliser le réseau existant. Les vendeurs entretiennent avec les distributeurs des rapports étroits et fructueux.

Dominés par les grandes entreprises, ils sont heureux d'être écoutés et obtiennent même des marges de distribution plus élevées. Ils favorisent donc les produits Walter et les considèrent comme « les Rolls-Royce de la profession ». Leurs conseils aux clients vont ainsi dans le même sens que ceux des vendeurs de Walter.

De ce fait, Walter est devenue progressivement le spécialiste des technologies de surface et, en plus des abrasifs, fournissait les liquides de nettoyage et de refroidissement.

Progressivement, l'entreprise devenait la référence et l'acteur le plus respecté dans le domaine du traitement de surface. Ainsi, la société Walter, tout comme Crown Cork and Seal, s'est retrouvée dans une position où elle ne fournissait pas vraiment un produit, mais un service qui comprenait certes des produits (de sablage, de nettoyage et de lubrification, notamment), mais aussi beaucoup de connaissances importantes pour la réalisation du travail par le client.

La proximité avec le client a aussi permis de mieux développer les produits puisque l'entreprise était consciente des difficultés et des besoins du client.

Ainsi, en matière de nettoyage, Walter a réalisé que le nettoyage des pièces soumises à la soudure se faisait par l'utilisation de solvants à base de produits pétroliers volatils, donc susceptibles de s'enflammer spontanément et dangereux pour la santé du personnel exposé. Elle s'est alors évertuée à élaborer un produit biologique à base d'eau et de bactéries «mangeuses de produits pétroliers ». Ce produit, qui a reçu beaucoup de prix environnementaux, est en train de remplacer les produits pétroliers et de faire de Walter une entreprise « plus soft ».

c. La contribution sociale souhaitée

Les personnes qui forment l'organisation peuvent être préoccupées par la relation que l'entreprise entretient avec la société en général et par la place qu'elle y occupe. Les valeurs et la culture des groupes qui constituent l'organisation peuvent se traduire par une affirmation du rôle social que l'organisation devrait jouer.

Dans le langage traditionnel de l'analyse stratégique, on parle alors de « responsabilité sociale de l'entreprise » La RSE.

Cette RSE qui se forme par l'interaction de l'organisation avec la société, constitue un élément important dans la stratégie globale de l'entreprise. **Vu sa dimension et sa portée, nous allons lui consacrer une partie de notre œuvre.**

Le rôle social de l'entreprise peut se concrétiser par des financements d'équipements sociaux ou sportifs, d'activités culturelles et de centres de repos et de vacances ouverts à la population, libération de personnel rémunéré pour le bénévolat local etc...

L'entreprise Bombardier s'est aussi toujours occupée de l'équilibre socioéconomique et culturel de la petite ville de Valcourt, où elle a commencé ses activités, y finançant notamment des installations sportives, musées et manifestations de toutes sortes.

Il arrive aussi que des entreprises soient sensibles à des préoccupations de société majeures et modifient leurs activités en conséquence. Ainsi, aux États-Unis et au Canada, certaines entreprises avaient interrompu leurs activités en Afrique du Sud **pour soutenir la protestation des populations contre l'apartheid. Cela a été le cas de Polaroid.**

Parfois, des institutions bien établies entreprennent de débattre de grandes questions de société avec les populations environnantes. L'université Harvard a fait face, dans les années 1980, à une pression très forte de la part des étudiants et de la population de Cambridge, au Massachusetts, pour désinvestir d'entreprises actives en Afrique du Sud. Elle a longtemps résisté, affirmant que la présence d'importants investisseurs dans certaines entreprises permettait de faire progresser la cause des Noirs en Afrique du Sud. Mais elle a fini par accepter de désinvestir.

De même, la société Imperial Tobacco a beaucoup de mal à maintenir la légitimité de ses activités de fabrication et de commercialisation de cigarettes et, surtout, à maintenir un degré de motivation élevé chez ses cadres et employés. **La conception de la stratégie ne peut alors ignorer la communauté organisationnelle et la relation qu'elle entretient avec la société dans laquelle elle baigne.**

d. Les valeurs des dirigeants

Toute stratégie qui entre en conflit avec les valeurs des dirigeants n'est pas viable. Comme ceux-ci jouent un rôle clé dans l'atteinte des objectifs, ils n'auraient pas l'énergie nécessaire pour la défendre. L'exemple de Cray Research, l'entreprise qui a lancé les superordinateurs, est à ce titre intéressant.

Au début des années 1980, la croissance de cette entreprise nécessitait de porter une attention de plus en plus grande aux questions de marché et de commercialisation.

Le fondateur, Seymour Cray, ne pouvait alors s'identifier à ce qu'était devenue son entreprise et il a préféré s'en éloigner, laissant la place à John Rollwagen, dont la sensibilité et les valeurs permettaient de maintenir un équilibre entre les besoins des chercheurs et ceux du marché.

Les valeurs des dirigeants peuvent agir dans tous les sens. Elles peuvent être une source d'énergie considérable, notamment pour la mise en œuvre de la stratégie. Mais elles peuvent aussi être à la source de difficultés importantes et d'un déni des réalités qui peut être dommageable pour l'organisation. **Dans tous les cas, les valeurs des dirigeants ne peuvent être négligées dans l'appréciation des choix que l'entreprise fait ou doit faire.**

On mentionne souvent l'importance des valeurs sociétales du couple Roddick dans le développement de l'entreprise de soins de beauté Le Body Shop, aujourd'hui une filiale de L'Oréal. Ces valeurs, notamment le respect et la protection de l'environnement, se manifestent dans la nature des ingrédients utilisés pour la production, dans le type de marketing, dans le recrutement et, bien sûr, dans le comportement des employés

et franchisés avec les clients. On mentionne aussi souvent les valeurs d'initiative et de créativité de Richard Branson, le fondateur du groupe Virgin, dans le développement de son entreprise.

Mais les valeurs n'agissent pas toujours de manière aussi visible ou aussi spectaculaire. **Elles colorent cependant toujours les perceptions des responsables et modifient de manière importante leurs analyses, leurs appréciations et leur vision du monde.** Elles peuvent agir comme des œillères ou, au contraire, comme des avertisseurs. C'est pour cela que l'analyse qui mène à la formulation de la stratégie doit souvent faire une petite pause afin de permettre aux dirigeants de bien comprendre les croyances et valeurs qui les animent et la compatibilité entre celles-ci et les choix stratégiques établis.

Les caractéristiques démographiques des dirigeants sont souvent en interaction étroite avec leurs valeurs. Ainsi, l'âge, l'expérience professionnelle, l'origine sociale, la nature et la durée de l'éducation, les caractéristiques psychologiques, etc, influent de manière très sensible sur les comportements. Certaines recherches (Hafsi et Fabi, 1996) ont suggéré qu'un dirigeant qui a déjà vécu des expériences de changement aura tendance à ne pas entreprendre à nouveau des changements majeurs ou radicaux.

C. La conception de la stratégie : une heuristique

Lorsque les éléments de l'analyse sont disponibles, **leur combinaison permet de concevoir les objectifs stratégiques.** Les opportunités et les menaces, les capacités, les valeurs des dirigeants et leur préoccupation en matière de contribution sociale sont les ingrédients avec lesquels il faut formuler une finalité suffisamment puissante pour servir de guide à l'action pour les membres de l'organisation et construire un avantage concurrentiel défendable.

La combinaison des ingrédients n'est pas un exercice mécanique : **c'est le cœur de la réflexion stratégique et elle peut conduire à un grand nombre de choix.**

Chaque choix peut être ainsi considéré comme unique. Même lorsque l'environnement est le même pour toutes les entreprises, les choix peuvent varier en fonction des autres éléments pris en considération.

Cela explique aussi le fait que, lorsque les capacités sont modifiées de manière importante, comme au moment d'une acquisition majeure ou d'une fusion, ou lorsque les dirigeants sont remplacés, la stratégie est très souvent réévaluée.

La combinaison qui mène à la stratégie est un acte de nature artistique. Les ingrédients nécessaires à la réalisation de l'œuvre sont disponibles, mais **leur utilisation produira une œuvre unique, un peu à la manière de la réalisation d'un tableau d'artiste.** On ne sait pas vraiment à l'avance si le tableau sera un chef-d'œuvre ou un torchon multicolore.

De manière générale, la stratégie formulée doit être compatible avec chacune des conclusions de l'analyse et, particulièrement, avec la nature de l'environnement, notamment avec les opportunités et les menaces qu'il recèle. Le choix du domaine d'activité (élément clé de la stratégie formulée) doit aussi être compatible avec les capacités de l'entreprise. Finalement, les choix doivent aussi être conciliables avec les valeurs des dirigeants et le type de contribution sociale recherché.

On aurait tendance à penser que, puisque les choix sont uniques, on ne peut pas vraiment apprendre de l'expérience des autres. Ce n'est pas tout à fait le cas.

L'action stratégique des organisations nous montre que celles qui obtiennent de bons résultats font certaines choses de la même manière. C'est vers cela que nous nous tournons à présent.

a. Quelques règles

L'expérience des organisations nous montre que certaines pratiques relèvent de l'essence même de la stratégie. Ces pratiques peuvent être énoncées en **4 règles** :

1. Il faut être différent et unique. Cela signifie que, dans les choix stratégiques de domaines et d'objectifs, il est important que l'organisation se définisse de manière suffisamment distinctive pour que ses membres, comme ses clients, soient capables de la reconnaître. La différence, lorsqu'elle est perçue par la clientèle, permet à l'organisation de se protéger contre la concurrence.

2. Pour mener, il faut utiliser ses forces. C'est ce que Tom Peters a popularisé sous le dicton *Stick to the knitting* (s'en tenir au tricot) . Cela semble une lapalissade, mais les choses simples sont souvent tenues pour acquises et remplacées par des constructions qui, même si elles sont excitantes pour les acteurs concernés, peuvent exposer l'organisation à l'adversité au lieu de la construire sur ses fondations les plus solides.

3. Il faut concentrer ses ressources dans les domaines où on a un avantage par rapport à la concurrence. Cela s'applique surtout lorsqu'on se trouve dans plusieurs domaines.

La répartition des ressources doit éviter la dispersion et renforcer l'avantage concurrentiel. Ainsi, en stratégie, le dicton « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier » n'a de validité que lorsque les

ressources sont plus importantes que ce qui est nécessaire pour renforcer les domaines principaux, ceux qui sont cruciaux pour la santé à long terme de l'organisation.

4. Il faut choisir la gamme de produits la plus étroite possible, compatible avec les ressources disponibles et les exigences du marché. Cette règle complète la précédente.

On ne doit être dans plus d'un secteur d'activité que si on dispose de ressources excédentaires ou si les considérations stratégiques l'exigent. Ainsi, pour reprendre l'exemple du pétrole, il fut un temps où, pour être dans le raffinage, il fallait être dans la production de pétrole parce que c'était la seule façon d'assurer les approvisionnements des raffineries.

b. Le poids de l'environnement et des compétences

La conception de la stratégie peut être **dominée par l'environnement**, comme cela est proposé dans la démarche de Porter (1980). Dans ce cas, tous les éléments de l'analyse sont soumis au **caractère déterministe** de l'analyse de l'économie industrielle. Les ressources ne sont utilisées que pour se positionner dans un monde qui est déjà entièrement établi et qui contraint tous les choix. Seuls les choix en cohérence avec l'environnement (surtout économique) sont considérés. Cette approche aura tendance à négliger le rôle du dirigeant et celui des autres acteurs de l'organisation. Cette perspective mène naturellement à des stratégies génériques, comme celles qui ont été évoquées plus haut, et, au fond, nie, quoique prudemment, la possibilité de stratégies vraiment uniques. **Les travaux de Porter, qui seront précisés dans les chapitres suivants, sont des illustrations claires de cette démarche.**

La conception de la stratégie peut aussi être dominée par les **compétences et ressources** de l'organisation. Cette perspective est alors **plus volontariste**, puisqu'elle considère par exemple l'environnement comme une construction de l'organisation. Il s'agit d'une perspective délibérément orientée vers un avenir qui doit être imaginé et créé plutôt que subi. Bien entendu, les dirigeants ont ici une place de choix. Un exemple frappant de cette démarche est celui de l'entreprise Sony qui fait subir à la concurrence un véritable barrage d'innovations. Pour Sony, l'environnement économique n'existe pas vraiment. Il est toujours dans le futur, et on est obligé de l'inventer constamment.

D. L'évolution de la stratégie : l'importance de l'histoire

Les entreprises évoluent, et leur évolution semble suivre des chemins reconnaissables. **Alfred DuPont Chandler** (1962) l'a montré de manière convaincante dans son étude sur l'histoire des grandes entreprises américaines. Son étude a été confirmée par de multiples travaux en Europe, au Japon et ailleurs. **SALTER, M. S. et Weinhold, W. A** (1979), formalisant les travaux de Chandler, ont proposé une évolution des entreprises par étapes.

Ainsi, au **stade I**, l'entreprise est simple, avec un seul produit ou une seule gamme de produits, peu formalisée et gérée directement par le propriétaire, qui remplit toutes les fonctions managériales, sans démarche systématique de mesure ou de contrôle des performances.

Au **stade II**, l'entreprise a grandi suffisamment pour justifier une spécialisation plus grande et l'émergence de fonctions. La coordination est cruciale et est assurée à la fois par une formalisation et une systématisation plus grandes et par une centralisation des tâches de coordination au sommet. En particulier, l'évaluation de la performance des responsables est plus formelle et basée sur l'atteinte des objectifs fonctionnels fixés en accord avec la direction générale. La planification est souvent l'instrument de gestion préféré. Généralement, le bureau du président devient plus important, ce qui l'aide à assurer la coordination nécessaire, particulièrement par la gestion des multiples systèmes mis en place.

Si l'entreprise **continue à grandir, elle entreprend des activités nouvelles et diversifiées qui requièrent une organisation plus décentralisée, basée sur les relations produits-marchés plutôt que fonctionnelles.** C'est le **stade III**.

La formalisation est toujours importante, mais sur des bases différentes. Les responsables sont évalués sur les profits qu'ils réalisent dans les domaines qui les concernent, avec une marge de manœuvre établie à l'avance. Il arrive souvent que chaque division fonctionne comme une entreprise du stade II.

Dans les entreprises rendues à ce stade III, la tendance est à une diminution du nombre de personnes qui travaillent au bureau du président. Les tâches principales qui y sont réalisées portent sur la gestion financière de l'ensemble et sur la clarification constante des règles du jeu et de la finalité de l'entreprise.

Bhambri et Greiner (1989) ont soulevé l'idée que les entreprises connaissent un cycle de vie, basé sur les défis de gestion auxquels se trouve confrontée l'entreprise à mesure qu'elle grandit et se diversifie.

Ce cycle de vie comprend cinq étapes, et le passage de l'une à l'autre suppose la résolution d'une véritable crise. Chacune de ces crises peut détruire l'organisation/l'entreprise.

1- Après une croissance dite « **par créativité** », l'entreprise connaît sa première crise « **de leadership** ».

2- La deuxième phase de croissance, « **par direction** », débouche sur une « **crise d'autonomie** ».

3- Lorsque cette crise est résolue, la croissance se poursuit par « **délégation** », et cela mène à une crise de « **bureaucratisation** ».

4- La phase de « **collaboration** » peut conduire à une nouvelle crise découlant de la multiplication des conflits qu'engendre le caractère démocratique de cette phase.

5- Cette crise devrait déboucher sur une cinquième phase, que certaines organisations sont peut-être encore en train d'expérimenter et qui **consiste à réconcilier démocratie, flexibilité et efficacité**.

Cette vision historique nous montre que le cheminement stratégique d'une organisation présente des régularités qui se manifestent tout au long de sa vie.

La compréhension de la dynamique sous-jacente à l'évolution de l'organisation permet de reconnaître les problèmes que les décalages entre la stratégie et la réalité engendrent, et ainsi de mieux évaluer le moment où ces décalages deviennent suffisamment grands pour justifier un changement de stratégie.

L'appréciation des décalages nous amène à la question de l'évaluation d'une stratégie. Cela est particulièrement important lorsqu'on veut apprécier la stratégie que l'entreprise a suivie durant quelques années ou celle des concurrents. En voici quelques repères pour faciliter cette évaluation.

E. L'évaluation de la qualité de la formulation stratégique

L'appréciation de la qualité de la stratégie doit être un souci sérieux et une préoccupation majeure des dirigeants, surtout lorsque l'organisation devient complexe et que ces derniers ne peuvent participer directement à l'analyse et à la réflexion stratégique dans tous les domaines. Il faut donc avoir des critères qui permettent de dire si la stratégie est bonne ou mauvaise.

L'harmonisation des décisions prises est la première qualité de la stratégie d'entreprise pour faire converger les efforts. Cette idée de convergence est aussi une idée de cohérence. Il peut même être affirmé, que la **stratégie est synonyme de cohérence**. L'évaluation, ses critères utiliseront donc abondamment cette idée de cohérence.

Lorsque la stratégie a été mise en application, quatre critères peuvent être utilisés **à priori** et trois autres peuvent être utilisés **à posteriori**

a. Les critères d'évaluation à priori

Pour faire l'évaluation à priori, il s'agit de vérifier si la stratégie telle que formulée **s'appuie vraiment sur la conclusion de l'analyse stratégique**. D'où les questions suivantes :

1. La stratégie choisie est-elle **conforme** aux résultats ou cohérente avec les résultats de l'analyse de l'environnement ? L'environnement engendre des opportunités et des menaces. Sont-elles prises en considération dans les choix qui sont faits ? La stratégie tire-t-elle particulièrement parti des opportunités qui s'offrent dans cet environnement ? Permet-elle de faire face aux menaces les plus sérieuses ? On pourrait aussi, pour l'évaluation, être plus précis dans la définition des éléments de l'environnement avec lesquels on veut vérifier la cohérence. Ainsi, on pourrait se demander si la stratégie permet d'augmenter les barrières à l'entrée ou si elle permet d'accroître les coûts du changement, etc.

2. La stratégie choisie est-elle **compatible** (ou cohérente) **avec les résultats de l'analyse des ressources et des capacités internes** ? L'analyse des capacités internes clarifie ce qui peut être considéré comme des forces ou des faiblesses, par comparaison avec celles de la concurrence.

La stratégie doit normalement être construite sur les forces. Dans certains cas, il peut être justifié de travailler à réduire ses faiblesses, surtout lorsqu'elles risquent de mettre en péril l'organisation, mais le plus souvent les choix les plus avisés consistent à renforcer nos forces et à les utiliser dans la lutte concurrentielle. La stratégie est-elle construite sur les **forces** de l'organisation ? Prend-elle en considération les faiblesses formulées ? On pourrait être encore plus précis, avec une connaissance plus fine de la chaîne de valeur. Ainsi, on pourrait se demander si la stratégie permet d'utiliser les ressources qui sont disponibles et qui ne sont pas à l'œuvre, ou bien si la stratégie permet de renforcer les relations entre les activités créatrices de valeur.

3. La stratégie choisie est-elle **cohérente avec la contribution sociale désirée** ? Dans quelle mesure les préoccupations sociétales de l'organisation sont-elles prises en considération par la stratégie ? La stratégie aura-t-elle des répercussions sur ce qui est valorisé par les membres de l'organisation ?

4. La stratégie choisie est-elle **cohérente avec les valeurs des dirigeants** ? Les valeurs des dirigeants sont importantes. On ne peut ignorer les valeurs de ceux qui participent à la prise de décision sans risquer de mettre en péril la réalisation de la stratégie. En conséquence, la stratégie prend-elle en considération les valeurs des dirigeants de l'organisation ? Reflète-t-elle leurs croyances et leur vision du monde ?

b. Les critères d'évaluation à posteriori

A posteriori, nous pouvons évaluer les effets de la stratégie soit à court terme, comme **le profit** pour les entreprises, soit à long terme, comme **la clarté de la finalité** pour les membres et la force de l'avantage concurrentiel réalisé. D'où les questions :

1. Les résultats à court terme de l'organisation **confirment-ils la validité** de la stratégie choisie ? Parmi ces résultats, il y a la performance économique, mais aussi la performance sociale.

2. La stratégie choisie **crée-t-elle un avantage compétitif substantiel et défendable** ? L'avantage compétitif est aussi mesuré par des indicateurs qui sont associés à la performance à plus long terme. Mentionnons l'avantage sur les coûts, la différenciation des produits (comme pour la société Rolls-Royce), la différenciation de marque (comme pour Coca-Cola) et, en général, la mise en place de barrières à l'entrée plus fortes.

L'avantage compétitif peut aussi être apprécié en comparant l'entreprise à ses concurrents (qualité, R-D, coûts, etc.). Cet effort d'étalonnage est appelé en anglais benchmarking.

3. La stratégie constitue-t-elle un **guide d'action efficace et flexible** pour l'ensemble du personnel et, en particulier, pour les responsables clés ? La finalité de l'organisation est particulièrement importante pour la concentration des efforts. Si elle est trop générale, elle est valable pour toutes les organisations et perd alors de son emprise sur les membres de l'organisation. Si elle est trop précise, elle ne leur laisse pas suffisamment de place pour qu'ils puissent l'enrichir.

Élaborer un plan stratégique d'entreprise

Pour créer/développer/croître/redresser une entreprise et la rendre forte, rentable, qui prend de l'expansion et deviendra compétitive, il est extrêmement important **d'avoir un plan stratégique**. C'est la feuille de route que vous suivrez pour mettre en œuvre et concrétiser votre vision.

F- Plan stratégique d'entreprise

Un **plan d'entreprise**, qui est davantage **axé sur l'exploitation de l'entreprise** est très semblable à un **plan stratégique** global. Les deux plans ont des points communs : tous deux sont des plans à long terme qui vont du général au particulier.

C'est un guide, une feuille de route pour aller de l'avant.

Le plan d'entreprise est un plan d'amélioration de l'entreprise qui consiste à examiner les capacités internes dans le but d'exploiter les occasions externes.

Il indique également les mesures à prendre pour atteindre les objectifs, en fournissant des points de référence pour évaluer les progrès à intervalles réguliers.

Essentiellement, le plan d'entreprise (ou plan d'amélioration de l'entreprise) est un guide qui permet au leader de faire progresser cette dernière.

Utile pour toute entreprise, grande ou PME

Généralement, les plans d'entreprise sont établis par les très grandes entreprises qui possèdent des systèmes disparates qu'elles doivent examiner et cataloguer pour avancer avec assurance. Cela n'exclut pas les PME de cet exercice. Certains diront qu'un plan d'entreprise écrit est tout aussi important pour un entrepreneur, car ce dernier est souvent si occupé à régler les problèmes quotidiens qu'il peut difficilement exécuter une vague stratégie qui n'existe que dans sa tête.

Pour un plan d'entreprise solide, vous devez inclure les cinq éléments clés suivants :

1-Un énoncé de vision

Vous devez définir les objectifs qui guideront votre processus décisionnel interne. Un énoncé de vision solide peut vous aider à maintenir le cap et vous procurer une orientation claire.

2-Un énoncé de mission

Un énoncé de vision est une source d'inspiration, tandis qu'un **énoncé de mission doit définir comment réaliser votre plan**. Il devrait être court – une ou deux phrases – et indiquer avec clarté quel(s) marché(s) vous comptez servir, quels produits ou services vous voulez fournir, et ce qui vous rend unique.

3-Une description des ressources et de l'envergure de votre entreprise

Faites l'inventaire de toutes vos activités, de vos programmes, divisions, employés, actifs corporels et incorporels, finances et de tout autre aspect pertinent à **votre vision et à votre mission**, afin d'obtenir une vue d'ensemble de votre situation et d'où vous voulez vous rendre.

4-Une liste des objectifs de votre entreprise

Établissez vos objectifs d'affaires et la façon dont ils seront évalués. Ainsi, votre plan d'entreprise permettra à vos employés et aux autres parties prenantes de savoir quelle direction prend l'entreprise et ce qui doit être accompli.

5- Une liste des stratégies à suivre pour atteindre ces objectifs

Dressez une liste de vos stratégies – développer de nouveaux produits ou conquérir de nouveaux marchés, par exemple – et des tactiques que vous comptez utiliser pour y parvenir.

Un plan d'entreprise bien écrit **permet de communiquer clairement votre vision et vos stratégies à vos employés, à vos investisseurs et à vos banquiers**. Ainsi, les différentes parties prenantes seront en mesure de voir si elles sont en phase avec le plan ou si elles vont à contre-courant.

Le plan d'entreprise peut aussi vous aider à établir un contact avec des clients. En clarifiant qui vous êtes, ce que vous offrez et ce qui différencie votre entreprise, vous pouvez mieux communiquer votre valeur aux clients.

Les clients vont également tirer parti de vos efforts de recentrage sur vos compétences fondamentales, ou de la diversification de vos produits et services pour répondre à leurs besoins.

Un plan d'entreprise devrait vous fournir un bilan de santé général de votre entreprise, vous permettre de mieux saisir les défis qui vous attendent et vous aider à trouver les façons de les relever.

a. Comment rédiger efficacement votre plan stratégique

La rédaction d'un texte, qui peut d'abord sembler une tâche fastidieuse, nécessite surtout une réflexion préalable.

Avant de commencer à rédiger votre plan stratégique, **déterminez premièrement ce que vous voulez y inclure en prenant soin de conserver uniquement les points que vous considérez comme pertinents**. Ensuite, structurez bien le plan de votre document.

Quelques conseils généraux :

Le responsable de la rédaction du plan, **idéalement un employé** de votre entreprise, devrait le produire de concert **avec un nombre limité de personnes** facilitant ainsi l'entente sur le libellé.

Vous pouvez faire appel à un consultant qui pourra vous donner des conseils ou des suggestions quant au contenu, à la clarté et au ton à donner à votre texte.

Rédigez rapidement la **première ébauche** sans vous attarder à tous les détails. Vous voulez produire un bon document de travail.

Faites approuver ce premier jet par le conseil d'administration (s'il y en a un) ou la haute direction. Les dirigeants de votre entreprise apprécieront de prendre part à votre plan, tôt dans le processus.

Recueillez le point de vue de certains employés sans pour autant faire accepter le plan à l'ensemble du personnel, ce qui ralentirait la bonne marche de votre projet.

Rédiger son plan

Constatant l'absence de deux entreprises identiques, confirme l'inexistence de norme absolue à suivre pour établir un **plan stratégique**.

Voici **simplement les dix** éléments fondamentaux à considérer :

01 -Résumé

Le résumé décrit **la mission, les valeurs, les enjeux et les objectifs** de votre entreprise, et les **principales stratégies à mettre en œuvre** pour atteindre les objectifs en question. **Il doit couvrir l'essentiel et être rédigé en dernier**.

02 -Page de la signature

Cette page contient **généralement les signatures des membres** du conseil d'administration ou de la haute direction qui ont approuvé le plan stratégique. Elle a pour objet de renforcer leur engagement à l'égard du plan.

03 -Description de l'entreprise

Décrivez **l'historique, les produits ou services, et les réalisations de l'entreprise**.

04 -Énoncés de mission, de vision et des valeurs

L'énoncé de mission doit **indiquer les activités courantes** de votre entreprise. L'énoncé de vision **décrit ce qu'elle entend faire à plus ou moins long terme**. L'énoncé des valeurs **a pour objet de communiquer les grandes priorités**, p. ex., le travail d'équipe, l'intégrité et l'orientation client.

05 -Analyse stratégique

Cette section donne **un aperçu des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces**. C'est une bonne idée de présenter ces éléments sous forme d'évaluations **interne et externe**. Indiquez clairement les **questions auxquelles vous comptez vous attaquer**.

06 -Stratégies et tactiques

Présentez vos stratégies globales, p. ex., accroître votre part de marché, et les tactiques particulières qui vous permettront de les réaliser.

07 -Plan d'actions

Le plan d'actions **indique les responsabilités et les échéances**.

08 -Plan budgétaire et plan opérationnel

Le **plan budgétaire détaille les ressources et le financement** dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs stratégiques. Le **plan opérationnel décrit les objectifs et les activités de l'exercice à venir**.

09 -Contrôle et évaluation

Spécifiez **les critères de contrôle et d'évaluation**. Assignez des responsabilités et utilisez un processus de mesure méthodique des progrès.

10 -Communication du plan

Décrivez **comment vous communiquerez le plan aux parties intéressées**.

b) Communiquez de manière efficiente votre plan stratégique

La communication du plan aux parties prenantes, en temps opportun, est essentielle à sa mise en œuvre réussie. **Déterminez qui devrait obtenir copie du plan et faites preuve de vigilance lorsque** vous procédez à vos envois afin qu'il ne tombe pas entre les mains de concurrents.

Vous pourriez choisir de ne pas communiquer certaines informations selon le destinataire. Par exemple, vous n'avez peut-être pas besoin de fournir les annexes détaillées aux employés.

Les personnes suivantes devraient faire partie de votre liste de distribution:

- **Les membres du conseil d'administration.**
- **Les employés** (pour favoriser leur adhésion car ils comprendront précisément les attentes que vous avez envers eux).

Conseils pour communiquer votre plan stratégique de façon judicieuse:

- **Organisez une réunion destinée à présenter le plan aux employés;** la communication face à face est toujours plus efficace.
- **Publiez des points saillants de votre planification dans le bulletin de l'entreprise** afin de renforcer les messages qui s'adressent à votre personnel.
- **Demandez aux employés ce qu'ils en pensent et encouragez la discussion.**
- **Reproduisez les passages importants, p. ex., les objectifs opérationnels, dans le matériel d'orientation remis aux nouvelles recrues de votre organisation.**
- **Utilisez le pour développer vos outils de marketing et faites signer un accord de confidentialité aux agences auxquelles vous faites appel pour des services.**
- **Votre plan et vos communications imprimées ou électroniques doivent avoir une présentation uniforme et être conformes à l'image que vous voulez donner de votre entreprise.**

II- LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Pour formuler et étendre un diagnostic stratégique, l'entreprise, tout d'abord doit effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (**D A S**). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :

- ✓ L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement ;
- ✓ L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer.

Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT (FFOM en français).

a- L'environnement

La strate environnementale la plus générale est souvent appelée le macro-environnement : il s'agit des facteurs globaux qui, dans une plus ou moins large mesure, ont un impact sur pratiquement toutes les organisations.

Le modèle **PESTEL** peut aider à déterminer quelles tendances **P**olitiques, **E**conomiques, **S**ociologiques, **T**echnologiques, **E**cologiques et **L**égales peuvent affecter les organisations.

A partir de ces facteurs globaux, il est possible d'identifier les tendances structurelles, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement général qui peuvent différer d'une zone géographique à l'autre et ainsi favoriser certaines organisations ou en défavoriser d'autres.

Au sein de cet **environnement général**, la strate suivante est constituée par ce que l'on appelle **une industrie**, c'est-à-dire un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services.

L'analyse des 5(+1) forces de la concurrence et le concept des cycles de compétition permettent de comprendre l'évolution de la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès de l'environnement

La strate environnementale la plus proche de l'organisation est celle des concurrents et des marchés; au sein de la plupart des industries, on rencontre des organisations présentant des caractéristiques distinctes qui leur permettent de se concurrencer sur des bases différentes

Le concept de groupes stratégiques consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie, réparties selon les similarités et les divergences de leur stratégie.

De la même manière, les attentes des clients ne sont pas les mêmes. Pour les identifier, on peut effectuer une segmentation de marché

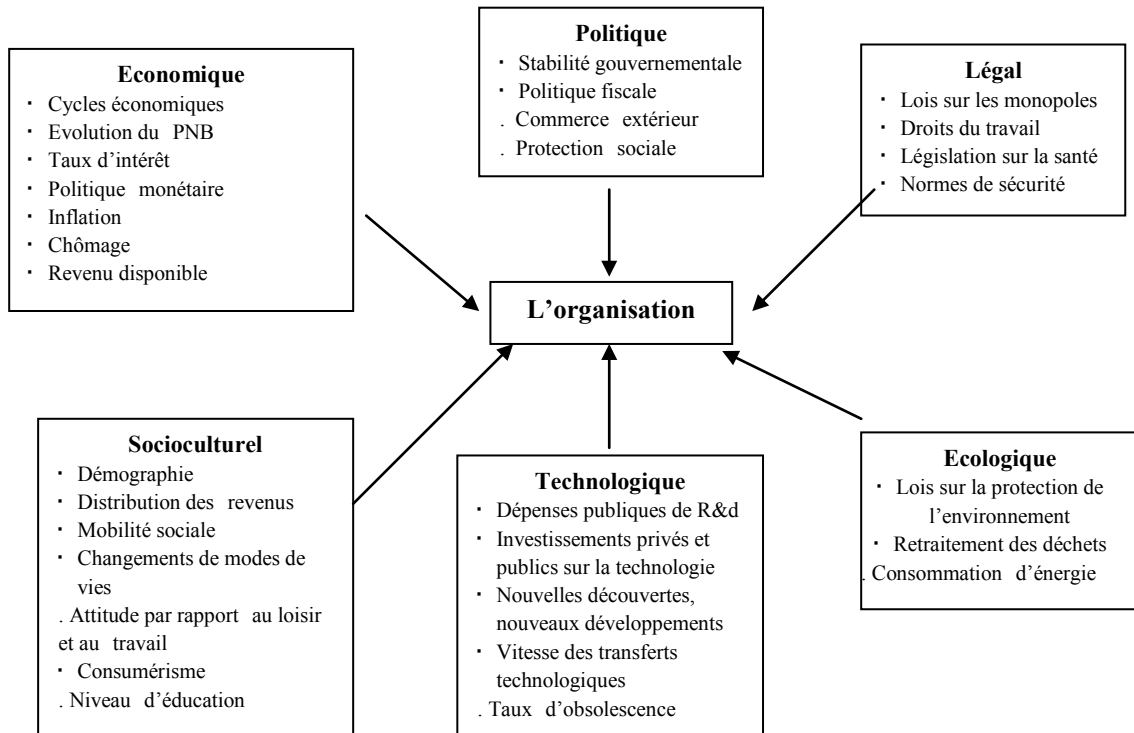
Tous ces concepts peuvent aider à répondre à des questions fondamentales : dans quelle mesure l'environnement est-il susceptible de favoriser ou de handicaper la situation concurrentielle et la performance de l'organisation ? Quelles sont les menaces ou opportunités qui peuvent apparaître dans le futur ? Quels sont les facteurs clés de succès à maîtriser ?

b- Le macro-environnement

En stratégie d'entreprise, le modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux, c'est l'**analyse PESTEL** (**P**olitique, **E**conomique, **S**ociologique, **T**echnologique, **E**cologique, **L**égal).

L'**analyse PESTEL** des influences environnementales consiste à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises. Elle permet de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son évolution future.

Le modèle P E S T E L



III- L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement constitue le cadre d'action de l'entreprise. Il s'impose aux dirigeants et contraint leur action. Cependant, il ne détermine jamais complètement leurs choix stratégiques, puisqu'un même environnement **sera perçu et appréhendé différemment par ces dirigeants**. Prenons deux exemples.

- Le marché de la montre-bracelet était, à l'origine, dominé par les fabricants suisses, qui avaient affermi leur réputation et leur position en s'alliant à l'artisan horloger-bijoutier. La montre était conçue comme un bijou qui nécessitait l'intervention d'un conseiller et intermédiaire spécialisé.

Lorsque, au début des années 1960, la compagnie **Timex** s'est lancée dans le marché des montres, le produit qu'elle offrait n'était pas du tout acceptable pour le marché traditionnel des horlogers-bijoutiers. Ces derniers jugeaient le produit trop bon marché et la marge de distribution insuffisante. Selon eux, Timex n'était pas une montre-bijou.

Mais Timex avait en tête un autre marché, celui du nouveau consommateur de l'après-guerre, jeune et dynamique, qui considérait la montre comme un instrument qui devait simplement donner l'heure et être solide, fiable et peu cher.

Timex a découvert et construit un nouveau canal de distribution de masse et l'a développé jusqu'à rendre les horlogers-bijoutiers traditionnels inutiles, les forçant à la disparition ou à un positionnement radicalement différent.

Vingt ans plus tard, les horlogers suisses, qui avaient beaucoup souffert de la transformation du marché, amorcée par Timex et accélérée par l'arrivée de concurrents asiatiques, ont inventé la montre accessoire de mode. **La Swatch** est non seulement une montre fiable et peu onéreuse, mais elle est aussi une montre à la mode, qui se transforme pour répondre aux besoins différenciés des nouvelles générations de consommateurs. **Timex a donc été à son tour déplacée.**

- Lorsque Dietmar Hopp et Hasso Plattner ont lancé **SAP Financial Accounting System**, ils avaient décelé un besoin que personne ne percevait. Les entreprises manufacturières, à l'époque, étaient préoccupées par la difficulté de disposer rapidement de renseignements fiables en matière de coût des produits et des processus. Le besoin était généralisé. Les sociétés de consultants étaient en général capables de répondre au besoin, mais les réponses étaient toujours construites sur mesure, à des coûts considérables.

Hopp et Plattner ont vu là une occasion : proposer une solution de base que chacun pouvait, directement ou avec une aide extérieure, adapter à ses propres besoins.

L'automatisation et la simplification des opérations de comptabilité interne ont ainsi été standardisées et, en alliance avec de grands intégrateurs comme McKinsey et les grandes sociétés-conseils en management général, l'entreprise a été en mesure **de faire de son logiciel un choix inévitable.**

Plus tard, ce logiciel a été complété par une série d'autres modules compatibles avec le premier pour les achats, la gestion des stocks, la production et la vérification des factures, la gestion du personnel, etc., ce qui est devenu le progiciel de gestion intégré (Enterprise Resource Planning, ou ERP) le plus populaire sur le marché.

On pourrait presque dire que, lorsque Hopp et Plattner ont mis sur pied SAP, ils percevaient un environnement que personne n'avait vu auparavant. Cependant, depuis le lancement de leur premier logiciel, l'environnement s'est considérablement transformé. D'abord, certains concurrents ont proposé des produits qui, en revenant aux modules de base, étaient capables d'être « les meilleurs du marché », par exemple des logiciels qui prenaient mieux en compte les besoins d'une fonction particulière, comme l'administration des ressources humaines ou la budgétisation.

Ainsi, **People Soft**, au départ un spécialiste de la gestion des ressources humaines, a été capable d'accroître régulièrement sa part de marché, ayant eu, par exemple, une croissance des ventes supérieure à 50% au tournant du millénaire.

De même, en se positionnant sur le marché des PME, J.D. Edwards en a pris le leadership. Plus important encore, les logiciels SAP avaient été développés à une époque où la réingénierie, conçue comme un moyen de réduire les coûts, dominait.

Aujourd'hui, la recherche d'occasions de croissance est plus appropriée, et de nouveaux concurrents, comme Calico Systems, Siebel Systems, i2 Technologies et Manugistics, focalisent sur des logiciels qui permettent de prendre des décisions non seulement pour diminuer les coûts, mais aussi pour accroître les profits. Ils prennent ainsi à SAP des parts de marché croissantes.

L'environnement s'impose et impose à SAP, si elle veut continuer à dominer le marché, voire à survivre, la nécessité de s'ajuster, en développant de nouveaux savoir faire et de nouveaux produits.

Vu l'importance de l'environnement et les outils d'analyse qui permettent aux dirigeants de mieux le comprendre, nous consacrons les quatre volets suivants à :

- A. la description de l'entreprise comme un système ouvert,
- B. l'environnement concurrentiel de l'entreprise et son importance pour sa stratégie,
- C. l'influence de l'environnement général de l'entreprise sur la façon dont elle se situe dans son industrie et sur ses choix stratégiques,
- D. l'environnement comme réseau et l'importance des réseaux d'entreprises dans le contexte actuel.

A- L'entreprise comme système ouvert

« Afin de bien saisir ce qu'est l'environnement, il est utile de faire, un petit détour par les écrits sur la théorie des organisations. L'entreprise a longtemps été considérée comme un système fermé, ayant une logique interne passablement à l'abri des influences externes. Cette idée a été véhiculée par deux des courants qui ont beaucoup influencé notre conception des entreprises, à savoir l'organisation scientifique et administrative du travail et l'école des relations humaines », rapportent Francine et ses deux co-auteurs.

Dans les deux cas, il est conçu que l'entreprise pouvait être efficace en appliquant correctement certains principes de fonctionnement interne : spécialisation des tâches, unité de commandement et rémunération à la pièce (dans le cas de l'organisation scientifique et administrative), motivation et satisfaction des travailleurs, prise en compte de la structure informelle et style de leadership approprié (dans le cas de l'école des relations humaines). L'entreprise était ainsi conçue comme une machine ou comme un organisme, dont les éléments internes sont en relation. Il suffisait de se préoccuper de l'état de ces éléments internes pour s'assurer que l'entreprise affiche de bonnes performances.

La théorie des systèmes contribuera, d'une façon tout à fait particulière, à renouveler les perspectives sur les relations de l'entreprise avec l'environnement.

Sous l'influence de von Bertalanffy (1968), dans les années 1930, la théorie des systèmes se développe d'abord en biologie: l'organisme est conçu comme un système ouvert en interaction avec son environnement et il évolue sous l'influence de facteurs endogènes et exogènes.

Puis la théorie des systèmes gagne rapidement le domaine de la mathématique avec Wiener qui, à la fin des années 1940, crée un nouveau champ, celui de la cybernétique, basé sur la rétroaction et l'autorégulation des systèmes. A la même époque, Shannon, ingénieur en télécommunications, publie sa théorie mathématique de la communication. Dans les années 1950, Ashby s'intéresse au couplage des systèmes ouverts et, au début des années 1960, Forrester tente d'appliquer la théorie des systèmes à la dynamique industrielle. C'est grâce à ces contributions, dans plusieurs champs scientifiques, que s'élaborera progressivement ce qu'on appellera « **la théorie des systèmes** ».

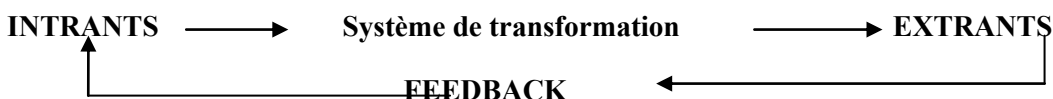
Cette façon de concevoir le monde gagne progressivement les sciences sociales à partir des années 1960. On assistera alors à toute une série de contributions, à la fois théoriques et empiriques.

Deux approches donnent forme au développement de la théorie. Certains auteurs, comme Talcott Parsons (1960), s'intéressent principalement à la société comme système, constitué de sous-systèmes économique, politique, communautaire et culturel. D'autres auteurs s'intéressent plus particulièrement aux organisations et aux relations qu'elles entretiennent avec le système social.

L'entreprise est ainsi considérée comme un système ouvert qui importe certains éléments de son environnement, les transforme et les exporte de nouveau dans l'environnement. Il s'agit donc d'un système de transformation d'intrants en extrants.

Il peut être représenté comme suit :

L'organisation comme système



Katz et Kahn (1966) établissent **9 caractéristiques** communes à tout système ouvert, donc aux entreprises considérées comme des systèmes ouverts :

1. l'importation d'énergie ;
2. la transformation de l'énergie ;
3. l'exportation de produits et services dans l'environnement ;
4. le caractère cyclique de l'échange d'énergie, sous forme de rétribution en argent ou de satisfaction ;
5. la possibilité d'une entropie négative (affaiblissement de l'ordre), impliquant que l'organisation peut emmagasiner de l'énergie et qu'elle n'est donc pas orientée inévitablement vers la dégradation et la mort ;

6. la présence d'information sous forme de rétroactions négatives, qui permettent à l'organisation de corriger ses erreurs et de s'adapter ;
7. l'existence d'un état homéostatique dynamique, c'est-à-dire d'un état d'équilibre quasi stationnaire qui permet de préserver le caractère du système malgré la croissance et l'expansion ;
8. un processus de différenciation et d'élaboration par lequel des modèles plus diffus et globaux sont progressivement remplacés par des fonctions spécialisées;
9. le principe d'équifinalité par lequel un système peut atteindre un même résultat en suivant différents chemins.

Cette conception de l'entreprise comme système ouvert s'impose progressivement dans le domaine de la gestion et incite les gestionnaires à se préoccuper à la fois des dimensions internes de l'entreprise et des relations que celle-ci entretient avec son environnement, ces relations étant déterminantes pour la survie et le développement de l'entreprise.

Mais cette ouverture des entreprises sur l'environnement les expose à constamment faire face à de l'incertitude, qui peut être débilante. C'est pour cela, selon Thompson (1967), que les entreprises qui sont des systèmes ouverts et qui naviguent dans l'incertitude **cherchent par tous les moyens à réduire celle-ci. Et l'élaboration d'une stratégie peut être considérée comme un de ces moyens.**

La théorie des systèmes a eu une influence importante sur notre conception de l'entreprise en tant que système ouvert sur son environnement et, par ricochet, sur notre conception de la gestion et de la stratégie, car cette conception de l'entreprise est largement acceptée de nos jours. Elle continue, par ailleurs, à servir de schéma de classification, utile pour catégoriser et relier les variables internes et externes qui ont le plus d'importance pour le développement des entreprises.

D'autres approches ont été développées en sociologie et en sciences économiques. Elles s'intéressent notamment **aux liens entre les entreprises et leur environnement**. Certaines de ces approches sont très déterministes. C'est le cas de l'écologie des populations d'organisations, qui étudie les ensembles d'organisations et les mécanismes de sélection quasi écologiques qui font que certaines entreprises survivent et que d'autres disparaissent. L'environnement est considéré comme tellement déterminant qu'il « choisit » les entreprises qui survivent, donc celles qui sont les plus adaptées, au sens de Darwin. Une telle approche suppose que les dirigeants n'ont aucune possibilité de faire des choix, et est donc de peu d'intérêt en stratégie.

D'autres approches sont beaucoup moins déterministes et permettent au dirigeant de conserver sa capacité de choisir et d'agir, même si cette capacité est contrainte par l'environnement. C'est le cas, entre autres, de **l'approche institutionnelle** (Scott, 2001) et du modèle de **la dépendance des ressources** (Pfeffer et Salancik, 1978). C'est ce type d'approche qui est sous-jacent à l'analyse que nous faisons de l'environnement et de ses liens avec l'organisation.

Les dirigeants, lorsqu'ils formulent une stratégie, doivent tenir compte de deux types d'environnement : l'environnement concurrentiel de l'entreprise et l'environnement général. Même si ces deux types d'environnement sont intimement liés.

B- L'environnement concurrentiel de l'entreprise

Une **industrie** également quelquefois appelée **secteur d'activité** peut être définie comme « un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services » ou plus largement comme « un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables ».

Ainsi, toute entreprise appartient à une industrie qui constitue, en quelque sorte, le milieu dans lequel elle fonctionne. Il est ainsi important que les dirigeants définissent bien l'industrie d'appartenance de leur entreprise.

Selon Porter (1976) et le mouvement de l'économie industrielle, la définition d'une industrie se fait à partir de l'identification de tous les groupes (fournisseurs, clients, entrants potentiels, substituts) qui interagissent avec les entreprises en concurrence dans un domaine d'activité.

Cette définition est un jugement et revêt de ce fait un caractère arbitraire. Malgré cela, cette définition est importante puisqu'elle trace les frontières d'une industrie. Ces frontières ne sont pas immuables, car les actions de l'entreprise et de ses concurrents, les innovations technologiques et stratégiques et, notamment, les actions de marketing contribuent à les modifier.

Il est essentiel de souligner que les frontières d'une industrie peuvent évoluer au cours du temps, par exemple au travers de la convergence d'activités autrefois séparées comme l'informatique et l'électronique.

La **convergence** correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités, de technologies, de produits et de clients.

Les frontières d'une industrie peuvent également être détruites par des forces issues du macro-environnement. Par exemple, la vente sur Internet s'attaque aux frontières traditionnelles de la distribution en proposant aux industriels de nouveaux canaux de diffusion tels que les sites de commerce en ligne ou les enchères

D'un point de vue stratégique, quelle que soit l'industrie, les managers doivent comprendre quelles sont les forces concurrentielles à l'œuvre. Celles-ci déterminent en effet l'attractivité du secteur considéré et conditionnent les leviers que les concurrents seront susceptibles d'utiliser.

L'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise que nous proposons porte sur trois principaux aspects.

En **premier** lieu, nous présenterons un modèle utile pour la définition d'une industrie et de la dynamique concurrentielle.

En **deuxième** lieu, nous aborderons la question du changement dans une industrie et de ses conséquences pour la stratégie d'entreprise.

En **dernier** lieu, nous nous intéresserons aux liens qui existent entre l'appartenance à une industrie et la rentabilité de l'entreprise.

a. La dynamique de l'industrie

Le modèle d'analyse de la structure et de la dynamique de l'industrie qui est actuellement le plus utilisé en stratégie est celui de Porter (1980, 1985). Ce modèle, issu de l'économie industrielle, n'aborde que très peu les éléments de l'environnement général qui ne sont pas de nature économique. Il permet, par ailleurs, de repérer les principaux joueurs d'une industrie et d'analyser la dynamique de la concurrence qui a cours dans une industrie.

La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. **Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a forcément pas besoin de stratégie.** De même, la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais **en termes relatifs**. Or, les managers sont généralement obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation

Le **modèle des 5 forces de la concurrence**, défini par Michael Porter, **consiste à identifier** les fondements de la concurrence dans une industrie

Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : **sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique.**

Cinq types d'intervenants, qui ont cette capacité, ont été identifiés par Porter. La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe donc par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence que chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage. (voir schéma suivant, **Les 5 forces de la concurrence**)

Au premier rang de cette concurrence élargie, on compte bien entendu **les concurrents au sens classique du terme**, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation, par exemple en accaparant des parts de marché. L'intensité concurrentielle constitue donc la première force de la concurrence.

Les clients et les distributeurs peuvent également être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir, par l'exercice de leur pouvoir de négociation, le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela vient nécessairement réduire le profit généré par l'organisation, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage. Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs peut donc être considéré comme la deuxième force de la concurrence.

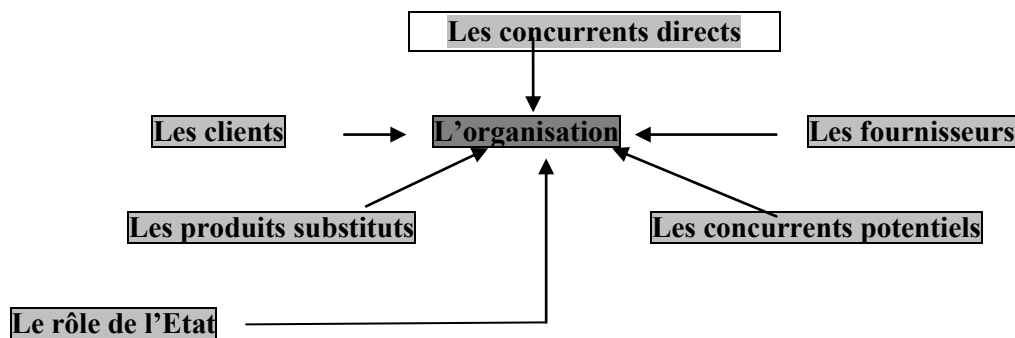
De manière symétrique, les **fournisseurs** utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc la troisième force de la concurrence.

Le succès stratégique d'une organisation, et en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré par l'apparition de produits ou de services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre. **La menace des substituts** constitue ainsi la quatrième force.

Enfin, certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. **L'apparition de ces entrants potentiels**, qui peut provoquer des bouleversements considérables, comme une guerre de prix, une rupture technologique ou une reconfiguration de la distribution, entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies. La menace des entrants potentiels est ainsi la cinquième force de la concurrence.

Même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma : **le rôle de l'État**. Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, les pouvoirs publics sont en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations

Les 5+1 forces de la concurrence



Dans un texte publié en 1994 dans *The Relevance of a Decade*, Michael Porter résume son parcours intellectuel et les aspects fondamentaux de son approche en matière de stratégie. Influencé à la fois par les travaux d'Andrews, Christensen et Learned portant sur les politiques générales d'administration et par ceux de Caves en sciences économiques, Porter conçoit sa théorie comme une synthèse de ces deux approches : il veut retenir la richesse et le caractère multidimensionnel des cas abordés en politiques générales d'administration et la rigueur mathématique et statistique des études en économique. Il résume sa théorie en **7 éléments** :

1. L'entreprise doit **avoir un objectif clair**, qui consiste à obtenir un taux élevé de rendement de l'investissement à long terme.
2. **La stratégie** est le moyen utilisé par l'entreprise pour **parvenir à cette profitabilité supérieure**.
3. L'unité d'analyse pour le développement de cette stratégie n'est pas l'entreprise mais **l'industrie, définie comme un groupe de compétiteurs** cherchant à obtenir du succès avec un produit ou un service particulier.
4. La formulation d'une stratégie doit considérer simultanément deux éléments : **la structure de l'industrie et la position relative de l'entreprise dans l'industrie**. Ces deux éléments sont différents même si plusieurs analystes en stratégie et en économique ont eu tendance à les confondre, en supposant que toutes les industries sont similaires ou que toutes les entreprises dans une industrie se comportent de façon semblable.
5. Le schéma d'analyse de la structure de l'industrie **comprend cinq forces**, à savoir les nouveaux entrants (ou concurrents potentiels), les produits substituts, les clients, les fournisseurs et les concurrents directs. Ce schéma peut être considéré comme un système expert permettant de circonscrire les éléments qui conduisent à la profitabilité dans une industrie donnée et de déterminer comment ces éléments interagissent.
6. Alors que les cinq forces expliquent les différences de profitabilité entre les industries, **la théorie du positionnement** essaie d'expliquer les différences de profitabilité entre les entreprises d'une même industrie.
7. La théorie du positionnement a ses racines dans le concept d'avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire qu'on peut maintenir sur une longue période de temps ; **l'avantage concurrentiel découle de la découverte et de l'utilisation de leviers concurrentiels uniques et différents de ceux des concurrents**.

Les cinq éléments du modèle de Porter peuvent être regroupés **sous trois thèmes** : la demande pour le produit ou le service, **l'action des fournisseurs** et **l'action des concurrents**.

1-La demande pour le produit ou le service

Un examen attentif de l'évolution de la demande pour le produit ou le service constitue une étape importante de l'analyse. En fait, le jugement stratégique exige de connaître les grandes tendances en matière de demande : peut-on parler de cycles ? De la demande qui décline, qui reste stable ou qui augmente ? Une fois qu'on connaît l'évolution de la demande, on doit chercher à comprendre les motifs susceptibles d'expliquer ces grandes tendances.

En stratégie d'entreprise, on examine principalement deux aspects : **le comportement des clients et la menace de produits substitués.**

On ne peut pas comprendre la demande sans s'interroger sur le comportement des clients. Ce qui importe au départ, c'est de connaître les caractéristiques de base des clients, par exemple leur nombre et leurs caractéristiques sociodémographiques.

Certaines entreprises peuvent connaître une baisse dramatique du nombre de consommateurs de leurs produits. Elles doivent ajuster leurs produits et services en fonction de l'évolution des caractéristiques sociodémographiques de la population.

Au-delà de ces caractéristiques de base, la réflexion stratégique exige que l'entreprise tente de comprendre le comportement du client : ce qu'il cherche, la fonction qu'a le produit pour lui et les caractéristiques du produit qui, à ses yeux, représentent de la valeur. Les consommateurs sont de plus en plus instruits ; la majorité des femmes travaillent à l'extérieur du foyer ; les couples voyagent et se familiarisent avec des contextes culturels différents. Tout cela influe sur leurs comportements en tant que consommateurs.

Dans l'ensemble, le consommateur est plus sophistiqué qu'il ne l'était. Cette sophistication, et le besoin d'individualité qui l'accompagne, explique, entre autres, la croissance phénoménale de l'industrie du design de mode et celle des produits de beauté (pour hommes, femmes et, même, enfants). Le consommateur est aussi beaucoup plus critique qu'il ne l'était. Sa fidélité à un produit ne peut être tenue pour acquise et il n'hésite pas, individuellement ou collectivement, à exprimer son mécontentement et à faire valoir ses droits.

Il arrive que les clients d'une entreprise **soient non pas des personnes mais d'autres entreprises**. Dans ce cas, l'acheteur peut avoir une influence considérable sur celui qui produit le bien ou service, surtout lorsque ce qu'il achète représente un pourcentage important du chiffre d'affaires du vendeur. Par ailleurs, il peut arriver que le pouvoir de l'entreprise-cliente se retourne contre elle. En effet, si elle devient trop exigeante, le fabricant peut être tenté d'écouler lui-même ses produits. **C'est ce qui s'est produit dans l'industrie des ordinateurs personnels et a contribué à la transformer radicalement.**

Les produits de substitution aussi influent fortement sur la demande. Si, dans une industrie donnée, on note une diminution de la demande, on peut penser que le produit est en déclin, mais on doit aussi se demander si le produit n'est pas sur le point d'être remplacé par un autre qui joue le même rôle et remplit la même fonction que lui, mais d'une façon jugée plus intéressante par les clients.

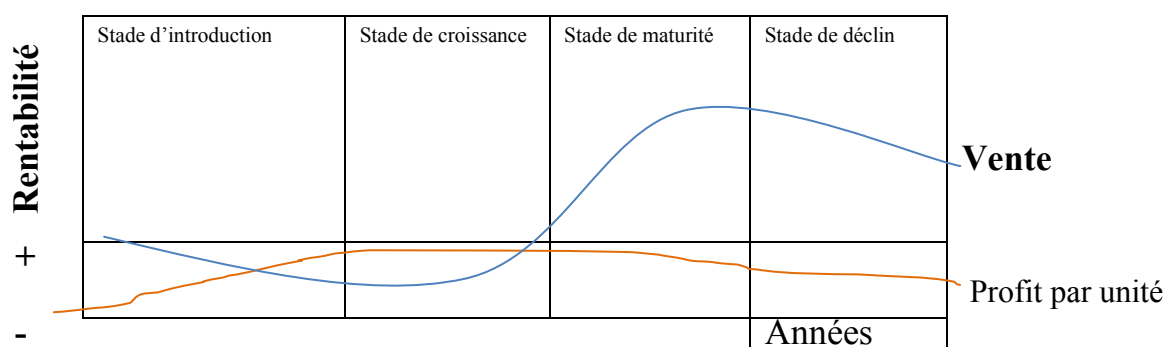
La substitution n'est possible que lorsque, dans le marché, il y a des entreprises qui offrent des produits différents, mais qui remplissent le même rôle ou la même fonction. C'est le cas dans l'industrie des prothèses visuelles : le client a le choix entre les lunettes classiques, les lentilles cornéennes et, dans certains cas, l'intervention chirurgicale au laser. C'est aussi le cas en ce qui concerne l'énergie domestique: le gaz naturel est devenu un substitut à l'électricité.

Si le client se rend compte qu'un produit peut remplir la même fonction qu'un autre, **on ne peut pas compter sur sa fidélité au produit en question**. D'où les efforts déployés par les entreprises pour fidéliser leur clientèle, pour se prémunir non seulement contre les concurrents, mais aussi contre les substituts menaçants.

L'évolution dans le comportement des consommateurs et l'apparition de nouveaux produits et services substitués ou concurrents font qu'un produit ou un service a un cycle de vie. Les spécialistes du marketing ont démontré qu'un produit ou un service évolue en passant par différentes phases, qu'ils ont appelées les « stades du cycle de vie ».

Ainsi, un produit ou un service entre dans une phase de forte croissance après une phase de gestation et d'introduction au cours de laquelle la demande est stagnante ou en faible croissance. Cela a été le cas des ordinateurs personnels de 1975 à 1985. Dans le même sens, le déclin de la demande peut s'expliquer par un vieillissement du produit ou du service et son remplacement par des produits et services plus évolués et mieux adaptés. Le téléphone classique avec fil est un bel exemple d'un produit qui est entré dans une phase de maturité très avancée ou en déclin.

Le cycle de vie d'un produit



Malgré l'intérêt que représente la notion de cycle de vie du produit, Porter (1976) insiste, avec raison, sur le fait que **le cycle de vie doit être considéré comme une conséquence de la dynamique** qui existe dans une industrie. Le cycle de vie est le résultat de la pénétration et, ensuite, de la saturation du marché, saturation associée à un manque d'innovation de la part des entreprises en place ou à des changements dans la taille du groupe d'acheteurs. On doit donc porter son attention sur les éléments fondamentaux de la dynamique industrielle, et non d'abord sur le cycle de vie du produit.

2-L'action des fournisseurs

Les fournisseurs sont des **acteurs importants** dans une industrie. Par leurs actions, ils peuvent entraîner des réactions en chaîne chez tous les autres acteurs de l'industrie.

L'exemple le plus probant est sans doute celui des **producteurs de pétrole** : si ces derniers se concertent pour contrôler les prix ou pour régulariser la quantité de pétrole sur le marché, les raffineurs et les fabricants de produits dérivés se doivent de **réexaminer leur stratégie dans les plus brefs délais**. Le rôle des fournisseurs sera d'autant plus important qu'ils sont peu nombreux et qu'ils peuvent agir de façon concertée.

Ce n'est pas dans tous les cas ; **l'inverse est aussi vrai** : les fournisseurs de minerais, ceux de matières premières peu traitées et ceux de commodités ont très peu d'influence dans beaucoup d'industries. Ils alignent leurs prix sur les prix mondiaux, parce qu'ils offrent un produit standard auquel ils ajoutent peu de valeur.

En règle générale, les **fournisseurs ont du pouvoir** si les critères suivants sont remplis :

- ils sont un petit nombre (un oligopole);
- leurs produits n'ont pas de substituts;
- l'acheteur n'a pas de pouvoir de négociation (soit en raison du volume acheté ou d'autres considérations stratégiques);
- leurs produits sont des intrants importants pour les acheteurs;
- leurs produits sont différenciés;
- les acheteurs doivent subir des coûts liés au changement, s'ils changent de source d'approvisionnement;
- ils peuvent s'intégrer en aval et faire ce que leurs clients font actuellement.

Par exemple, une entreprise comme le **Groupe Canam**, spécialisée dans la fabrication de produits métalliques, peut acheter ses feuilles d'acier auprès de plusieurs aciéries. Une fois que l'entreprise a déterminé ses exigences, elle peut «magasiner» et choisir le fournisseur qui lui offre le meilleur prix. Ce prix sera plus ou moins intéressant pour le Groupe Canam, selon le pouvoir plus ou moins grand qu'ont les différents fournisseurs par rapport à cette entreprise.

Mais, même si les feuilles d'acier sont un produit standard, le prix peut ne pas être le seul élément de choix du client. **Les aciéries se différencient souvent par la proximité de leurs installations par rapport à celles des clients et par la qualité des services qu'elles fournissent, donc de manière plus générale, par la valeur qu'elles offrent à leurs clients.**

Il peut arriver que le pouvoir d'un fournisseur se retourne contre lui. Prenons l'exemple d'une entreprise comme IPL. Cette compagnie est fournisseur de quelques fabricants d'automobiles. Dans des circonstances qui lui sont favorables, elle peut affirmer son pouvoir à l'égard de ces fabricants, mais **elle risque que le fabricant d'automobiles décide de produire lui-même les pièces qu'il achetait auparavant chez IPL.**

3-L'action des concurrents

Dans le secteur industriel, plusieurs entreprises se font habituellement concurrence pour la production des biens et services recherchés par les clients.

Toute entreprise doit donc **connaître ses concurrents**, c'est-à-dire leurs caractéristiques et les instruments qu'ils utilisent pour livrer bataille.

L'entreprise doit se préoccuper non seulement de ses concurrents actuels, **mais aussi de ses concurrents potentiels**, c'est-à-dire des entreprises qui veulent entrer dans l'industrie. Plus le produit ou service est dans la phase de croissance de son cycle de vie, plus l'industrie est attirante pour de nouveaux joueurs. Il existe cependant des barrières à l'entrée qui empêchent ou rendent difficile la venue de ces nouveaux arrivants.

Selon Porter et le mouvement de l'économie industrielle, il existe **6 principales barrières à l'entrée** :

- **Les économies d'échelle.**

Dans certaines industries, il faut être capable d'entrer dans le marché avec un volume semblable à celui des concurrents, sinon on fait face à des coûts nécessairement plus élevés. La réduction du coût unitaire vient du fait que, d'une part, des installations plus grandes impliquent un investissement moins grand à l'unité et que, d'autre part, plus on produit, plus on peut, en raison de l'expérience, réduire les frais d'exploitation. Les économies d'échelle existent dans presque toutes les industries, sauf peut être celles qui demandent une adaptation substantielle et constante du produit ou du service aux exigences différenciées des clients.

- **La différenciation et une forte image de marque.**

Dans certaines industries, les caractéristiques du produit et la marque constituent des éléments qui déterminent le comportement d'achat. Comme cela coûte habituellement très cher de créer une image de marque ou de différencier le produit par la qualité ou les caractéristiques d'utilisation, les nouveaux arrivants sont découragés et évitent ces marchés. C'est le cas pour l'industrie du luxe (vêtements, accessoires, parfumerie et joaillerie).

- **Les investissements en capital.**

Pour réussir à se tailler une place dans certaines industries, il faut investir des sommes colossales soit pour l'achat d'équipement, soit pour la recherche et le développement. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, il en coûte au moins 100 millions de dollars en frais de développement avant de vendre le premier produit. Le capital exigé par l'investissement joue le rôle de barrière à l'entrée.

- **L'accès aux facteurs de production.**

Il arrive que les nouvelles entreprises aient à faire face à des désavantages qui n'ont rien à voir avec les économies d'échelle. C'est le cas si les entreprises déjà actives dans l'industrie contrôlent des brevets ou l'accès aux matières premières ou aux technologies. Par exemple, l'entreprise pétrochimique saoudienne Sabic possède un avantage substantiel dans la production des grands intermédiaires pétrochimiques en raison de son accès privilégié aux ressources gazières du Royaume.

- **L'accès aux canaux de distribution.**

La plupart des produits de consommation courante et beaucoup de produits industriels exigent qu'on les achemine vers les lieux d'accès à la clientèle. Si les canaux de distribution sont contrôlés par des entreprises déjà actives dans l'industrie ou si leur accès exige un investissement de départ coûteux, il sera difficile pour un nouvel arrivant de faire sa place. C'est ainsi que Renault, avant l'acquisition de Nissan, n'a jamais été capable de s'installer de manière durable en Amérique du Nord parce qu'elle a, entre autres, négligé l'importance des canaux de distribution.

- **La réglementation.**

La nécessité d'obtenir des permis et autorisations de l'État peut représenter une importante barrière à l'entrée. En plus de la difficulté d'admissibilité à ces autorisations, les coûts et les délais associés à ces dernières renforcent cette barrière à l'entrée.

En faisant l'examen des nouveaux arrivants, il ne faut jamais oublier qu'ils **peuvent venir de l'étranger**. Du fait de la fin du protectionnisme dans la plupart des secteurs d'activité, de l'ouverture des marchés et de la mondialisation dans un nombre croissant d'industries, les nouveaux joueurs se font de plus en plus nombreux.

Outre l'effet des facteurs mentionnés précédemment, l'intensité de la concurrence varie aussi en fonction du **nombre de concurrents et de la force relative de ces derniers**. L'analyse économique démontre que la présence de nombreux concurrents dans un marché est associée à une concurrence vive et ouverte. On observe la même chose dans des situations d'oligopoles, lorsque l'industrie connaît des périodes de grands changements technologiques ou réglementaires.

C'est le cas dans l'industrie mondiale de l'automobile, une industrie à maturité transformée par de grands changements technologiques et par la mondialisation des marchés, où quelques gros joueurs (à la suite de nombreuses fusions) s'affrontent afin de mieux se positionner dans les marchés des pays occidentaux et dans les marchés mondialisés des pays en transition vers l'économie de marché.

C'est aussi **le cas dans l'industrie de la téléphonie** au Canada, où le monopole de Bell Canada dans le domaine de l'interurbain n'existe plus du fait de la déréglementation.

La concurrence est maintenant vive et cela a généré, au cours des dernières années, des variations importantes dans les parts de marchés, même si les tarifs pour le consommateur n'ont pas beaucoup varié. Il faudra cependant attendre la stabilisation de cette industrie, qui connaît des transformations technologiques majeures, avant de pouvoir porter un jugement définitif.

Dans une industrie où il y a plusieurs concurrents, une entreprise est rarement en concurrence avec toutes les autres. Dans les faits, elle est en concurrence avec les entreprises qui appartiennent au même groupe stratégique qu'elle.

On appelle « **groupe stratégique** » l'ensemble d'entreprises qui, selon certaines dimensions stratégiques importantes dans l'industrie, approchent le marché d'une façon similaire. Les entreprises peuvent se ressembler par la gamme (bas, moyen ou haut de gamme) des produits et services offerts, par le type de canal de distribution qu'elles utilisent, par l'importance qu'elles accordent au service après-vente, etc.

Il est possible de construire une représentation graphique de ces groupes, qu'on appelle la « **carte des groupes stratégiques** » (voir figure suivante).

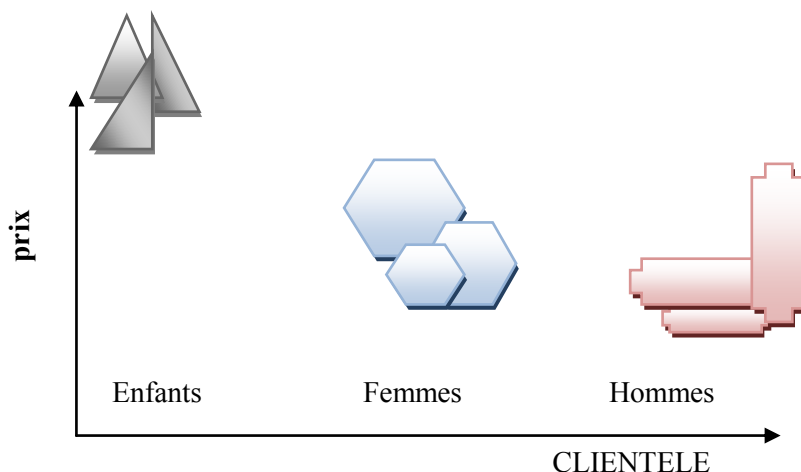
Pour construire une telle carte, on utilise en abscisse et en ordonnée les variables stratégiques les plus déterminantes dans l'industrie considérée, en évitant de choisir des variables qui ont une forte corrélation.

Par exemple, si nous voulions faire la carte des groupes stratégiques dans l'industrie du vêtement au Québec, nous pourrions utiliser deux variables clés dans cette industrie, à savoir le client visé (homme, femme, enfant) et le prix.

Nous placerions dans le même groupe stratégique les entreprises qui, en fonction de ces deux variables, ont le même comportement.

Ainsi, dans le secteur des vêtements pour femmes à prix élevé, nous trouverions non seulement les grandes marques de prêt-à-porter griffé de designers étrangers (Saint Laurent Rive Gauche, Donna Karan, Max Mara, etc.), mais aussi certains designers québécois (Marie Saint Pierre, Michel Desjardins, etc.). Tous ces designers s'affrontent, mais ils ne sont pas en concurrence avec des entreprises comme Peter Nygård ou Liz Claiborne, qui appartiennent au groupe stratégique des vêtements pour femmes à prix moyen.

Exemple de carte de groupes stratégiques



Certaines entreprises ne cherchent pas à entrer dans un groupe stratégique existant, mais parviennent à en créer un nouveau. Cela a été le cas de l'entreprise Harlequin, dans l'industrie du livre. Pour la production de ses romans d'amour, elle a décidé de fonctionner selon des règles complètement différentes de celles en vigueur dans l'industrie : standardisation du produit, banalisation des auteurs, faibles coûts de production et diffusion de masse.

Cela a été aussi le cas pour l'entreprise Le Body Shop, fondée en 1976 au Royaume-Uni par Anita Roddick. Privilégiant les produits naturels et s'appuyant sur une philosophie de protection de l'environnement, l'entreprise a développé une gamme de produits de soins et de beauté différents de ceux des autres entreprises de l'industrie. De plus, Le Body Shop consacre à l'emballage et à la publicité un pourcentage du prix de ces produits beaucoup plus faible que les autres.

Comme les stratégies adoptées par Harlequin et Le Body Shop ont conduit à une rentabilité très élevée pour ces deux entreprises, **on a assisté à l'arrivée de nouveaux entrants**, créant ainsi un groupe ayant la même stratégie de base.

Lorsqu'une entreprise appartient à un groupe stratégique dont la position par rapport à celle d'autres groupes est structurellement affaiblie, ses parts de marché ont tendance à diminuer. Dans ce cas, à moins que cette entreprise ne soit un joueur très important, capable de se repositionner plus favorablement dans le

même groupe stratégique, elle devra étudier la possibilité de changer de groupe. Sinon, elle devra envisager de se redéployer dans une autre industrie.

C'est le raisonnement stratégique qu'ont fait plusieurs propriétaires de pharmacies indépendantes au Québec. Devant l'importance des parts de marché que s'accaparaient les grandes chaînes de pharmacies comme Jean Coutu et Pharmaprix, ils se sont « banniérisés » ou ont vendu leur pharmacie à ces grandes chaînes.

De même, à une autre échelle, la division aéronautique de Bombardier (autrefois Canadair) s'est progressivement transformée en évoluant vers une définition originale de son industrie et un repositionnement favorable dans les avions de transport commerciaux de petite taille. Par rapport à l'ancienne Canadair, **l'entreprise a complètement changé de stratégie et de groupe stratégique.**

L'identification des forces en présence dans une industrie permet aux dirigeants de comprendre la dynamique de l'industrie à laquelle leur entreprise appartient. **Elle leur permet aussi de repérer les occasions d'affaires qui s'offrent à leur entreprise.**

b. Les changements dans l'industrie

Plusieurs facteurs provoquent des **changements structurels** dans une industrie. Porter (1976) répertorie **8 facteurs** que les dirigeants doivent prendre en considération s'ils veulent **prévoir dans quelle direction leur industrie se dirige et ainsi faire des choix stratégiques pertinents :**

1. les changements à long terme dans le taux de croissance de la demande;
2. l'apprentissage qui a cours dans une industrie, tant de la part des acheteurs que de la part des entreprises, au sujet de la technologie, de leurs concurrents ou de leurs façons de faire (c'est ce qui est représenté par la courbe d'expérience);
3. l'accroissement de la taille du marché et de celle de l'entreprise ; par exemple, en raison de la mondialisation et d'une pénétration de marché accrue;
4. les innovations qui se développent tant dans l'industrie qu'à l'extérieur de l'industrie; par exemple, des clients dont les besoins changent, qui obligent l'industrie à innover ;
5. les changements dans le coût des intrants ; par exemple, l'accroissement important du prix de l'énergie dans les années 1970 et 1980 qui a bouleversé toutes les industries;
6. les changements dans la structure des industries adjacentes. Si Microsoft était obligée de se scinder en deux entreprises, la concurrence qui en résulterait pourrait provoquer des changements importants dans les produits et, par conséquent, des effets considérables sur les clients et les fournisseurs actuels de Microsoft;
7. les changements sociaux et l'influence gouvernementale;
8. l'entrée dans l'industrie d'entreprises évoluant dans d'autres industries. Ainsi, l'arrivée de Philip Morris dans l'industrie de la bière a permis un formidable repositionnement pour la bière Miller et un accroissement important de la rivalité dans l'industrie.

Nous aborderons plusieurs de ces changements lorsque nous parlerons de l'environnement général de l'entreprise (dans ses dimensions socioculturelle, politique, technologique et économique) et de son impact sur sa stratégie. Il nous semble cependant important, dans cette partie, de nous intéresser un peu plus à l'accroissement de la taille du marché et de l'entreprise, et aux effets de ces accroissements sur la stratégie de l'entreprise.

Comme le souligne Porter, la croissance de la taille du marché s'accompagne habituellement d'un accroissement de la taille des entreprises leaders dans l'industrie.

L'augmentation de la taille de l'industrie et de celle de l'entreprise a des effets sur la structure de l'industrie :

-Premièrement, l'augmentation de la taille du marché et de l'entreprise tend à élargir l'éventail des stratégies possibles pour cette dernière et a souvent pour effet **d'augmenter l'importance des économies d'échelle.** (Une économie d'échelle correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production. On parlera ainsi d'économie d'échelle si chaque bien produit coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites ou vendues augmentent. Wikipédia) ou les besoins en capitaux. L'exemple de Cessna, dans l'industrie des avions légers, est révélateur. L'augmentation de la taille du marché et de celle de Cessna a permis à cette entreprise de passer d'une production à l'unité à une production de masse, ce qui a rendu possibles des économies d'échelle et a créé un avantage concurrentiel en ce qui a trait au coût.

-Deuxièmement, en raison de l'accroissement du marché, les fournisseurs et les acheteurs augmentent leurs ventes et leurs achats, et sont de plus en plus **tentés par des stratégies d'intégration verticale.** (En microéconomie et en stratégie d'entreprise, l'expression « intégration verticale » décrit un mode de propriété et de contrôle regroupant sous une

seule autorité les divers stades de production et distribution concernant un type de produits ou services donnés aux différentes étapes de l'ensemble de la chaîne de la chaîne de valeur).

(D'une manière plus simple, l'intégration verticale consiste, pour une entreprise, à intégrer dans sa propre activité celle de l'un de ses fournisseurs, ou de l'un de ses clients.

Ces changements dans l'industrie ont inévitablement des effets sur les plus petites entreprises, qui sont incapables d'avoir les volumes nécessaires pour profiter d'économies d'échelle ou d'une stratégie d'intégration verticale. Elles doivent donc **repenser leur stratégie directrice** afin de développer des compétences qui contrebalanceront les coûts très bas des leaders de l'industrie et les avantages que ces derniers retirent de stratégies d'intégration verticale. **Elles doivent réfléchir à des éléments susceptibles d'accroître la différenciation de leur produit par rapport à ceux des leaders de l'industrie, comme le développement de nouveaux produits, la segmentation accrue du marché, l'amélioration du service ou de toute autre activité susceptible d'attirer la clientèle.**

-Troisièmement, la croissance de la taille de l'industrie attire habituellement de nouveaux entrants, ce qui constitue cette fois une menace particulière pour les leaders de l'industrie, surtout lorsque ces nouveaux joueurs sont d'une taille imposante et qu'ils ont développé des compétences transférables dans l'industrie dans laquelle ils veulent entrer. **Cela s'est produit dans l'industrie des véhicules récréatifs, par l'entrée tardive de compagnies appartenant à l'industrie des gros équipements agricoles. Leur entrée a forcé les entreprises de l'industrie à repenser leur stratégie.**

Tous ces exemples nous montrent que la stratégie d'une entreprise est fortement influencée par **la structure et la dynamique de l'industrie** à laquelle elle appartient. **L'industrie ne détermine pas la stratégie de l'entreprise, mais elle encadre et contraint celle-ci de façon importante.**

En outre, en raison de ses choix stratégiques, l'entreprise influe aussi sur la structure et la dynamique de l'industrie.

Le cas de l'entreprise **Pierre Cardin** illustre bien cette dernière affirmation. Traditionnellement, l'industrie du luxe s'est développée grâce aux stratégies de différenciation adoptées par toutes les entreprises de cette industrie et grâce au très grand contrôle que les entreprises exerçaient tant sur la conception que sur la production et la distribution de leurs produits. **Pierre Cardin a décidé de rompre avec cette tradition. Il a adopté une stratégie de croissance par licences, abandonnant ainsi tout contrôle sur la production et la distribution des produits commercialisés sous la marque Pierre Cardin.**

Le créateur a d'abord été mis au banc des accusés par les représentants de l'industrie. Mais devant le succès financier de sa stratégie, ils ont été forcés de repenser leurs propres façons de faire. Tout en refusant une utilisation généralisée des licences comme le faisait Cardin, puisqu'à leurs yeux cela risquait de tuer la qualité, l'image de marque et, à terme, l'industrie, ils ont envisagé **des stratégies d'élargissement** de la gamme et se sont résignés à faire partie de grands conglomérats du luxe. La structure de l'industrie s'en est donc trouvée profondément modifiée.

c. L'industrie et la profitabilité de l'entreprise

L'appartenance à une industrie donnée peut-elle expliquer la très grande profitabilité de certaines entreprises ? Quelle est l'importance de l'appartenance à l'industrie par rapport à d'autres facteurs comme le positionnement ?

Lorsque Mc Gahan (1993, 1999) examine divers indices de rentabilité (ROE, ROA et ROS) des entreprises manufacturières américaines de 1971 à 1990, il fait **trois constats ; la profitabilité des entreprises manufacturières varie d'une année à l'autre ; certaines industries manufacturières (les boissons) sont très profitables, alors que d'autres (le fer et l'acier) le sont très peu ; dans une même industrie, les entreprises réalisent des performances financières très différentes.** Son analyse conduit l'auteur à tirer les conclusions suivantes :

D'une part, certaines entreprises, qui sont pourtant dans des industries très profitables, ont de faibles rendements de leurs investissements. Cela signifie que **la profitabilité de l'industrie ne garantit pas que chacune des entreprises appartenant à l'industrie aura une profitabilité élevée.**

D'autre part, certaines entreprises appartenant à des industries très peu profitables réussissent à avoir une profitabilité élevée.

Cela signifie que les choix stratégiques de positionnement ont une importance réelle. Enfin, les écarts de profits entre les entreprises profitables de certaines industries peuvent être très faibles, ce qui signifie qu'**il existe un éventail relativement large de positionnements profitables dans une même industrie.**

La recherche en stratégie semble donc suggérer qu'**une entreprise atteint un seuil élevé de profitabilité quand elle appartient à une industrie attrayante et qu'elle réussit à tenir une position concurrentielle favorable.**

C'est la combinaison de ces deux éléments qui concourt à générer la profitabilité la plus grande. **L'impact relatif de l'un ou de l'autre de ces facteurs varie cependant selon les industries.**

C - L'environnement général de l'entreprise

Le modèle d'Andrews que nous avons présenté au chapitre formulation de la stratégie, à la différence des modèles issus de l'économie industrielle qui s'intéressent principalement à l'environnement concurrentiel, accorde aussi de l'importance à l'environnement général.

Ce modèle force les dirigeants à s'interroger sur les grandes tendances de l'environnement et à déterminer les opportunités et les menaces qu'il recèle afin d'avoir une idée plus claire de ce que l'entreprise « peut faire ».

Plus les dirigeants sont capables de faire une lecture fine de l'environnement général de leur entreprise et de la façon dont cet environnement peut influencer sur la dynamique de la concurrence dans leur industrie, plus ils sont en mesure de contourner les menaces, de profiter des opportunités existantes et de doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable.

Nous abordons ci-dessous **5 types d'environnement** : **a.** sociodémographique ; **b.** culturel ; **c.** politique ; **d.** technologique ; **e.** économique.

Le dirigeant doit se demander, à propos de chacun, en quoi cet élément peut changer la structure et la dynamique de l'industrie, et en quoi il peut changer son positionnement dans l'industrie.

a. L'environnement sociodémographique

Il s'agit des caractéristiques sociodémographiques de la population en général, à savoir sa structure d'âge et son évolution, sa répartition selon le sexe, l'ethnie, l'appartenance religieuse ou le niveau de scolarité. Les spécialistes du marketing qui s'intéressent au comportement des consommateurs accordent beaucoup d'importance à ces caractéristiques. En effet, le vieillissement de la population, la venue massive des femmes sur le marché du travail au sein des sociétés économiquement avancées ou l'augmentation du niveau de scolarité ont changé de façon importante les caractéristiques des consommateurs et leurs comportements d'achat.

Dans des industries comme celles du vêtement, de l'alimentation, du tourisme ou des services financiers, pour ne mentionner que celles-là, les changements sociodémographiques ont **incité les entreprises à faire des choix qui tiennent compte de ces nouvelles réalités** : vêtements « femme de carrière », vêtements aux lignes nouvelles mais adaptés à une clientèle vieillissante, voyages éducatifs de toutes sortes, etc.

L'évolution des caractéristiques sociodémographiques force la **conception de nouvelles orientations stratégiques**. Elle peut aussi avoir un impact sur la capacité de l'entreprise à acquérir les ressources humaines et les compétences techniques dont elle a besoin. Pendant longtemps, les entreprises ne se sont pas beaucoup préoccupées de leur capacité à acquérir ces ressources. D'abord, tant que les activités des entreprises ne requéraient que peu ou pas d'ouvriers et d'employés spécialisés, elles avaient accès à une vaste main-d'œuvre qu'elles formaient souvent sur le tas. Ensuite, la standardisation des tâches et la mécanisation ont fait en sorte que les travailleurs étaient facilement interchangeables.

L'avènement d'une économie du savoir a profondément changé le paysage. Les entreprises des secteurs de pointe de cette économie, comme les télécommunications, le multimédia ou l'industrie pharmaceutique, ont besoin d'employés ayant une solide formation dans ces domaines. Ces ressources sont en quantité limitée dans le marché. Cela explique que le marché du travail des personnes détenant ces compétences soit si effervescent, que les entreprises **se livrent une concurrence acharnée pour les acquérir et que les salaires soient élevés**.

La division aéronautique de Bombardier a connu ce problème de ressources rares en génie aéronautique au Québec. Alors que sa stratégie d'expansion l'incitait à investir massivement dans le secteur de l'aéronautique, la compagnie avait beaucoup de difficulté à trouver au Québec les ingénieurs et les techniciens en aéronautique dont elle avait besoin. A court terme, **elle a dû les faire venir de l'extérieur** et, à plus long terme, elle a travaillé **à la mise sur pied de programmes de formation** dans le domaine de l'aéronautique. A l'inverse, on peut penser que le développement de l'industrie du multimédia à Montréal est lié, en partie, à la présence d'une main-d'œuvre abondante et spécialisée dans ce domaine.

b. L'environnement culturel

Par environnement culturel, nous entendons l'ensemble des normes, valeurs, croyances et idéologies qui caractérisent la société dans laquelle fonctionne une entreprise. L'intérêt des sciences de la gestion pour la culture a donné naissance aux États-Unis au courant qu'on a appelé Culture and Management. Fritz Rieger, dans sa thèse de doctorat intitulée *The Influence of National Culture on Organizational Structure, Process and Strategy Decision Making : A Study of International Airlines*, se situe dans ce

courant. Il nous montre comment **la culture nationale a un effet sur la prise de décision stratégique dans les cinq entreprises d'aviation qu'il a étudiées.**

Les entreprises multinationales qui désirent faire de l'expansion géographique savent qu'elles doivent **analyser soigneusement le contexte culturel des pays où elles songent à s'installer**, puisque certaines caractéristiques culturelles des populations peuvent constituer des menaces importantes pour la réalisation de leurs stratégies.

C'est le cas, par exemple, des entreprises qui essaient de poursuivre une stratégie de « qualité totale » et de « zéro défaut » dans des contextes socioculturels où le concept de qualité est nouveau et incompris par les populations concernées et par les travailleurs de ces entreprises, ou qui recouvre des dimensions qui ne sont pas celles qu'on associe habituellement à ce concept. Mais **les caractéristiques culturelles peuvent aussi être favorables à l'entreprise qui sait les exploiter.** C'est le cas actuellement en Asie dans beaucoup de secteurs d'activité.

Bien que **la culture change lentement, elle change inexorablement, ce qui explique que les attentes des individus se modifient.** Les questions écologiques en sont un très bon exemple. Alors que pendant longtemps nos sociétés se sont très peu préoccupées d'écologie et de respect de la nature, **elles sont devenues très sensibles à ces questions.** Les citoyens acceptent de moins en moins qu'on détruise les forêts de façon anarchique au nom du maintien de l'emploi dans une région, qu'on pollue les cours d'eau au nom du maintien de l'activité agricole ou industrielle et que les pollueurs ne soient pas tenus responsables.

Les citoyens des pays industrialisés sont de plus en plus préoccupés par le développement durable, mais cette préoccupation s'accroît aussi dans les pays en développement. Le cas de Placer Dome nous permet d'illustrer ce changement de mentalité (Sloan, 1999). Placer Dome a son siège social au Canada. L'entreprise avait une participation minoritaire de 40% dans Marcopper Mining Corporation, une compagnie des Philippines qui exploite une mine de cuivre.

En 1996, un bris a entraîné une fuite importante de résidus dans la rivière Boac, ce qui a eu des conséquences désastreuses pour les populations locales. Placer Dome est une entreprise active depuis longtemps dans les forums internationaux portant sur la protection de l'environnement, et ses dirigeants sont depuis longtemps sensibles à cette question. Dès 1989, Placer Dome a fait connaître clairement ses engagements en faveur d'une gestion visant à protéger l'environnement et à assurer le développement durable des collectivités locales où elle est installée.

La catastrophe écologique des Philippines constituait donc un test important du sérieux de ses intentions. Quand il est devenu clair que les actionnaires philippins n'avaient nullement l'intention de débloquer les fonds nécessaires pour remédier à la situation, Placer Dome (bien qu'actionnaire minoritaire) a décidé d'accepter la responsabilité pour tous les coûts liés à l'opération de nettoyage et de compensation des populations. **L'entreprise a même débloqué les fonds pour un programme de développement durable échelonné sur dix ans.** Ce comportement responsable reflète le profond changement culturel qui a lieu dans nos sociétés par rapport à l'écologie, changement qui n'est pas sans influencer beaucoup de dirigeants d'entreprise, comme ceux de Placer Dome.

c. L'environnement politique

L'environnement politique comporte plusieurs aspects, dont le régime politique en place, la réglementation et la taxation. Tous ces éléments **peuvent modifier, de façon importante, la dynamique de la concurrence** qui a cours dans une industrie donnée.

Le régime politique

Les activités des entreprises sont **influencées par le type de gouvernement au pouvoir.** Certains régimes politiques sont des « alliés naturels » des entreprises, et cela peut se traduire par de généreux programmes de subventions et d'aide à l'entreprise (rattrapage technologique, soutien à l'exportation, formation des travailleurs, etc.). C'est le cas des partis politiques conservateurs et libéraux au Canada. D'autres régimes politiques sont souvent considérés comme les « alliés naturels » des organisations syndicales. C'est le cas du parti socialiste en France et du parti travailliste en Angleterre.

Les dirigeants d'entreprise **savent que l'idéologie du parti politique au pouvoir a une certaine importance pour les activités de leurs compagnies.** A titre d'exemple, on peut mentionner le rôle du gouvernement du Québec, après l'élection du Parti québécois en 1976. Dans le document de politique économique *Bâtir le Québec*, paru en 1978, le gouvernement énumère les secteurs où les entreprises québécoises doivent être privilégiées, et affirme vouloir favoriser la constitution de multinationales sous contrôle francophone et consolider les institutions financières francophones. Grâce au rôle de la Caisse de dépôt et placement, on assiste à la constitution de grandes entreprises sous contrôle francophone et à leur

percée sur la scène internationale. Malgré certains ratés, au cours de cette période, l'environnement politique a été favorable aux stratégies de croissance d'un certain nombre d'entrepreneurs québécois.

La réglementation

Plusieurs gouvernements des pays industrialisés considèrent la réglementation comme un substitut aux sociétés d'État. Plutôt que de faire lui-même certaines activités économiques, **l'État les encadre et les oriente**. Cette réglementation constitue cependant une limite et une contrainte pour l'entreprise. On n'a qu'à penser à la réglementation sur la coupe de bois, qui oblige maintenant les entreprises fonctionnant au Québec à reboiser, ou aux lois sur la santé et la sécurité du travail, qui ont conduit au bannissement de l'amiante dans plusieurs pays européens.

Certaines législations et réglementations s'appliquent à l'ensemble des activités économiques qui ont lieu sur un territoire donné, alors que d'autres ne s'appliquent qu'à certains secteurs d'activité. **La réglementation peut devenir si lourde et si contraignante que les entreprises la voient comme une entrave sérieuse à leurs activités, ce qui, dans une économie mondialisée, peut les inciter à s'installer dans d'autres pays.**

Par ailleurs, la réglementation peut être **une source d'opportunités et d'avantages** pour l'entreprise. Mentionnons les législations protectionnistes au Canada qui, pendant longtemps, ont limité la concurrence étrangère, dans le secteur du vêtement ou dans celui du bois. Malgré l'ouverture des marchés, il y a encore actuellement des lois et règlements qui limitent fortement la venue de nouveaux joueurs dans certains secteurs d'activité : quotas de production dans l'industrie laitière, obligation d'être membre de l'Ordre des pharmaciens pour posséder une pharmacie au Québec, nombre maximal de permis de taxi en circulation sur un territoire donné, permis du CRTC pour la création d'une nouvelle chaîne de radio ou de télévision, etc. Certaines de ces protections sont en train de disparaître au Canada, mais au cours de la première décennie du XXI^e siècle, elles restent encore présentes en raison du rôle important joué par les gouvernements provinciaux dans la gestion de l'économie locale.

La taxation

Le taux et la nature de la taxation (établis par les différentes autorités gouvernementales) varient grandement d'un pays à l'autre, et cela est toujours **un objet de préoccupation** pour ceux qui élaborent la stratégie de l'entreprise.

D'un côté, il y a les entreprises qui sont peu préoccupées par le développement socioéconomique des sociétés dans lesquelles elles ont des activités et qui cherchent surtout à réduire leur fardeau fiscal. Pour y parvenir, elles utilisent divers moyens allant même jusqu'à installer leur siège social dans un paradis fiscal comme Nassau ou le Liechtenstein. Ce n'est cependant pas le cas de la très grande majorité des entreprises, petites ou grandes : celles-ci gardent leur siège social à l'extérieur des paradis fiscaux, se comportent en bons citoyens corporatifs et paient leurs impôts.

Toutefois, avant d'augmenter leurs investissements dans un pays donné ou de s'installer dans un nouveau pays, **les dirigeants d'entreprise évaluent le taux et le type de taxation** qui ont cours dans le pays ainsi que les incitatifs fiscaux offerts aux entreprises. S'ils décident de poursuivre leurs activités dans ce pays, ils analyseront les impacts de la taxation sur leurs activités et ajusteront leur comportement en conséquence.

Ainsi, un pays qui choisit de taxer de façon significative la masse salariale des entreprises peut inciter ces dernières à réduire le nombre d'employés en ayant recours massivement à l'automatisation, à la sous-traitance ou au travail autonome.

Les différences entre pays ont tellement d'importance pour l'investissement des entreprises que le Canada a entrepris de modifier significativement son système de taxation pour le rendre attirant aux entreprises tentées par les États américains.

Les dirigeants d'entreprise sont conscients de l'importance de cet environnement politique que nous venons de décrire. C'est pour cela qu'ils cherchent à l'influencer par divers moyens : **contribution à la caisse électorale des partis politiques, activités soutenues de lobbying, pots-de-vin, etc.** Par ailleurs, les entreprises ne sont pas les seules à vouloir influencer les pouvoirs publics : plusieurs autres groupes de pression existent (syndicats, associations de consommateurs, mouvements communautaires, etc.), **dont certains sont puissants et peuvent faire contrepoids au pouvoir des entreprises.**

Il existe ce qu'on pourrait appeler un véritable « marché de l'influence » auprès des pouvoirs publics. Déjà, en 1957, Dahl présentait une conception pluraliste de la vie des sociétés occidentales, en opposition aux conceptions élitistes qui avaient cours : **dans toute société, plusieurs groupes ont du pouvoir, et aucun n'a de pouvoir absolu.** L'existence de pouvoirs de contrepoids est ce qui, pour Dahl, empêche la domination d'un groupe sur les autres et permet l'exercice de la démocratie.

Pour pouvoir agir stratégiquement, les entreprises doivent donc avoir une bonne connaissance des diverses parties prenantes (stakeholders) qui peuvent avoir une influence sur la conduite de leurs activités.

Toutefois, comme le souligne Pasquero (2000), l'analyse de l'environnement sociopolitique est complexe. **D'une part, elle doit tenir compte de trois niveaux – le niveau sociétal, le niveau inter organisationnel et le niveau organisationnel – et, d'autre part, la réalité sociopolitique étant équivoque et changeante,** l'analyse qui en est faite sera différente selon le point de vue du groupe considéré et le moment où elle est réalisée.

Selon cet auteur, **l'environnement sociopolitique comporte 3 éléments inter reliés** que les gestionnaires doivent prendre en considération dans leur analyse:

1. la structure, c'est-à-dire l'analyse des parties prenantes, notamment leurs relations, leurs intérêts, leurs attentes et leur capacité d'action individuelle et collective, pour comprendre les réseaux dans lesquels elles s'inscrivent ;

2. la dynamique, c'est-à-dire l'étude de l'évolution des grands enjeux sociaux auxquels s'associent les groupes de pression ;

3. les logiques, c'est-à-dire la compréhension des raisonnements des partenaires les plus proches pour pouvoir évaluer les possibilités d'action conjointe avec eux. Une telle analyse mène à la construction de scénarios pouvant guider l'interaction entre l'entreprise et son environnement.

Dans le contexte actuel, les entreprises accordent de plus en plus d'importance à l'image qu'elles projettent dans la société en général et auprès des pouvoirs publics en particulier. Il ne s'agit pas d'une image que l'entreprise peut facilement forger et manipuler à l'aide des techniques sophistiquées des faiseurs d'images et des communicateurs de toutes sortes, malgré les croyances de certains dirigeants. **Il s'agit, fondamentalement, de la gestion stratégique de l'identité corporative qui s'intéresse aux relations de l'entreprise avec son environnement, et particulièrement avec ses principales parties prenantes.** Cette gestion travaille sur les éléments identitaires que l'entreprise veut faire connaître et sur la diffusion du caractère légitime des actions qu'elle entreprend.

La gestion stratégique de l'identité corporative fait maintenant partie des rôles des dirigeants, et les entreprises, qui accordent une importance particulière à cet aspect de leur gestion, mettent souvent sur pied une entité structurelle qui s'en occupe spécifiquement. Si une entreprise comme Nestlé a eu autant de problèmes avec la commercialisation de ses préparations lactées dans les pays en voie de développement, c'est qu'elle n'a pas abordé la controverse qui a entouré leur diffusion comme une atteinte à son identité ni, par conséquent, comme une menace stratégique importante.

d. L'environnement technologique

Les entreprises appartiennent à des industries caractérisées par l'utilisation de différentes technologies. Une entreprise qui **possède une technologie de pointe a souvent un avantage concurrentiel important.** Les entreprises japonaises, après la Seconde Guerre mondiale, l'ont bien compris.

Conscientes de leur retard technologique, mais déterminées à devenir rapidement des joueurs importants sur la scène mondiale, elles ont **acheté, copié et piraté les technologies développées** dans les entreprises occidentales. Cependant, l'avantage concurrentiel qui découle d'une technologie spécialisée tend à s'estomper avec le temps, puisque l'ensemble des entreprises en fait progressivement l'apprentissage.

Afin d'encadrer la concurrence « technologique », **les pays ont instauré le système des brevets**, qui permet aux développeurs de nouvelles technologies d'être protégés pendant une période déterminée. C'est le cas dans l'industrie pharmaceutique.

Mais tout le débat entre marques d'origine et produits génériques nous montre à quel point le système des brevets n'est pas une protection jugée suffisante par les entreprises innovatrices qui consacrent un pourcentage important de leur chiffre d'affaires à la recherche et au développement de nouveaux produits.

L'environnement technologique évolue très rapidement. La venue de l'informatique a bouleversé non seulement les systèmes de production, mais aussi les méthodes d'approvisionnement, de distribution et de commercialisation des produits et services, ainsi que les techniques de recherche. **Afin de suivre les changements dans l'environnement technologique, les entreprises se dotent souvent d'un système de « veille technologique » dont les données et analyses sont capitales lorsque des choix stratégiques doivent être faits.**

e. L'environnement économique

Les entreprises sont très sensibles à l'état de l'environnement économique général. Dans l'élaboration de leurs stratégies, elles prennent en considération plusieurs éléments, **comme les taux d'intérêt, les taux de change, les taux d'inflation et les taux de chômage.**

Les banques centrales utilisent les taux d'intérêt afin d'accélérer ou de ralentir l'économie, et cela a des conséquences importantes pour les entreprises. Ainsi, en situation de faibles taux d'intérêt, les entreprises ont accès au capital à meilleur coût, tandis que la demande pour leurs produits augmente, car

l'encouragement à l'épargne est faible. Il s'agit donc d'un contexte favorable à l'expansion et à la croissance des entreprises.

Les taux de change ont aussi de l'influence sur les entreprises. Par exemple, lorsque le dollar canadien est faible par rapport au dollar américain, cela favorise les compagnies orientées vers l'exportation. A l'inverse, lorsque le dollar canadien est fort par rapport au dollar américain, les produits importés paraissent moins chers et cela augmente la concurrence pour les produits locaux.

Les taux d'inflation et de chômage sont aussi pris en considération, puisqu'ils ont une influence directe sur la demande des biens et services et, par ricochet, sur la production des entreprises.

D. L'environnement conçu comme un réseau

Dans le contexte actuel, où il existe une très grande **connexité entre les entreprises**, il devient de plus en plus pertinent de parler de l'environnement comme étant un réseau d'entreprises. L'intérêt pour les réseaux d'entreprises a débuté dans les années 1960.

C'est à ce moment qu'on a commencé à s'intéresser d'une façon particulière aux réseaux et aux relations inter-organisationnelles.

Pour Evan (1966), toute organisation (focal organization) appartient à un réseau d'organisations (organizational set). **La connaissance de ce réseau permet de comprendre l'autonomie de l'organisation en matière de décisions, les forces qui l'incitent à concurrencer les autres organisations du réseau ou à coopérer avec elles, et sa capacité à atteindre les buts qu'elle s'est fixés.**

Pour Astley et Fombrun (1983), lorsque les organisations d'un réseau sont fortement reliées les unes aux autres, elles forment un environnement turbulent dont les propriétés sont indépendantes de l'action de chacune des organisations du réseau. Dans ce contexte, les organisations envisagent de coopérer afin d'absorber les variations présentes dans l'environnement inter-organisationnel.

La stratégie collective est le fruit de cette collaboration entre les organisations d'un même réseau. En 1998, Fréry a parlé des réseaux d'entreprises en utilisant le terme « structure transactionnelle » : « Par opposition à une structure financièrement intégrée, une structure transactionnelle se définit comme une organisation composite, rassemblant au sein d'une même chaîne de valeur des intervenants capitalistiquement autonomes, liés par une succession de transactions récurrentes. » Selon Fréry, la prolifération actuelle des structures transactionnelles s'explique par deux tendances opposées : **d'une part, l'éclatement inévitable des structures trop fortement intégrées et, d'autre part, la nécessité de réunir, par des liens souples, des entités jusque-là indépendantes.**

On trouve des réseaux d'entreprises dans tous les secteurs industriels. Par ailleurs, certaines industries sont caractérisées par des liens très étroits entre leurs différents intervenants. A ce propos, on donne souvent l'exemple de l'industrie automobile et des liens qui existent entre les fabricants de voitures et leurs sous-traitants. On peut aussi mentionner Bombardier, dans l'industrie aéronautique, ou Benetton, dans l'industrie du vêtement.

Dans le cas des réseaux d'entreprises et des structures transactionnelles, il existe une pluralité d'entreprises financièrement indépendantes, reliées par un système d'échanges multiforme et complexe. Chacune de ces entreprises ne peut être considérée comme une entité autonome, aux frontières clairement identifiables, et ayant son propre centre décisionnel.

Une première question se pose: quel type de lien doit unir les entreprises d'un réseau ? Une deuxième question, davantage stratégique, doit aussi être soulevée: quel est le rôle des différentes entreprises du réseau dans la formulation de la stratégie? Ensuite, dans quelles circonstances y a-t-il élaboration de stratégie individuelle et de stratégie collective? Peut-il y avoir une véritable planification des orientations d'un réseau ? Comment s'ajuste le réseau à la suite des changements qui surviennent dans l'environnement? Y a-t-il transposition, dans les réseaux d'entreprises, de l'approche top-down (littéralement, du haut vers le bas) qui caractérise la prise de décision stratégique dans beaucoup d'entreprises ?

La gestion stratégique d'une entreprise appartenant à un réseau caractérisé par une grande connexité oblige les dirigeants à repenser la façon traditionnelle par laquelle ils parvenaient à établir la stratégie de leur entreprise. Ils ne peuvent formuler cette dernière qu'en tenant compte de la stratégie des autres entreprises avec lesquelles l'entreprise collabore dans une industrie donnée. Celles-ci peuvent alors être considérées comme une partie de son environnement.

IV- L'ANALYSE DE L'ORGANISATION

L'environnement constitue le cadre dans lequel s'inscrivent les actions de l'organisation. L'environnement est à la fois une réalité indépendante de l'organisation et une construction de ses dirigeants. **Des organisations différentes peuvent voir dans un même environnement des dynamiques différentes, des opportunités différentes, des menaces différentes.** Cela signifie qu'il existe, entre l'organisation et l'environnement, une relation biunivoque. Les ressources de l'organisation n'ont alors de sens que lorsqu'elles sont replacées dans l'environnement que celle-ci « a choisi ».

L'avantage concurrentiel se définit et se construit donc en référence à ce qui se passe ou à ce qui pourrait se passer dans l'environnement.

Prenons l'industrie des fleurs. Dans le passé, cette industrie comprenait plusieurs intermédiaires, notamment les fleuristes, les pharmacies et les supermarchés, de sorte que le consommateur payait plus de 800% du prix payé au producteur. L'entreprise **Calyx & Corolla** a créé un réseau afin que les fleurs puissent être acheminées au consommateur, plus fraîches et à un coût moindre. **Elle a établi des relations étroites avec les producteurs, les aidant à trouver les meilleurs matériaux d'emballage et les informant de l'état des stocks et de la demande.** Elle a également conclu une alliance avec Fed Ex pour faciliter la livraison et permettre au consommateur de recevoir son produit moins de deux jours après la cueillette.

L'entreprise Calyx & Corolla est devenue un joueur central dans cette industrie de 10 milliards de dollars. Beaucoup d'observateurs pensent que l'utilisation du commerce électronique accélérera ce processus d'élimination des intermédiaires, non seulement pour les fleurs mais pour beaucoup d'industries, notamment dans les produits agricoles frais.

L'inverse peut aussi se produire, c'est-à-dire que l'avantage concurrentiel peut venir de l'offre d'un service d'intermédiaire là où le client est mal servi par le système existant. Dans l'industrie du transport aérien, qui est relativement opaque pour le consommateur, de nombreuses agences se spécialisent pour offrir des services d'intermédiation, notamment pour trouver les meilleurs circuits et les meilleurs prix.

Mais l'exemple le plus spectaculaire est celui de **Google**. Cette entreprise a compris avant tout le monde les problèmes que l'explosion de l'information par Internet posait aux utilisateurs. Elle a alors développé une série d'outils ou moteurs de recherche qui permettent de trouver rapidement l'information disponible sur le Net. Le moteur général est une remarquable réalisation qui facilite la recherche de n'importe quel renseignement ayant une trace publique, dans n'importe lequel des grands langages utilisés dans le monde, et ce, en un temps record.

De plus, Google a multiplié les moteurs spécialisés qui permettent, dans un domaine particulier, comme celui des cartes géographiques ou des langues, de trouver des instruments qu'on mettrait beaucoup de temps à localiser sur le réseau. L'engouement pour Google est à la mesure de la simplification qu'elle a introduite.

En dehors de Google, de nombreux autres moteurs et supports ont commencé à répondre à des besoins de plus en plus précis. You Tube, par exemple, qui permet de publier des documents filmés, est une des dernières nouveautés à grand succès.

Dans tous les cas, **un avantage compétitif durable se révèle souvent une construction déterminée, systématique, qui prend du temps.** Cette construction est influencée par l'apprentissage que l'organisation a faite au cours de son histoire, mais elle peut aussi être modifiée, ajustée et refaite pour, finalement, positionner l'entreprise de manière favorable par rapport à ses concurrents.

L'aventure américaine de l'entreprise espagnole **Terra Networks** est à ce propos révélatrice. Terra, une filiale du géant Telefónica, est un des plus importants fournisseurs de contenu et d'accès Internet dans le monde hispanique. L'entreprise s'est installée aux États-Unis et s'est rendue visible en créant le site www.terra.com. Elle a rapidement compris que la tâche n'était pas aisée, devant des concurrents comme Yahoo ! et StarMedia, ou des concurrents internationaux comme El Sitio et Loquesea.com. Le problème est lié au fait qu'il faut satisfaire un marché compliqué, à savoir les Hispaniques américains. Ces derniers, quoique bilingues, sont néanmoins aussi différents des Américains que le sont les habitants des pays de l'Amérique latine et de l'Amérique centrale.

Malgré le petit nombre d'Hispaniques dans le réseau Internet, Terra se défend remarquablement bien. D'abord, pour encourager l'utilisation d'Internet, Terra s'est alliée à la société de télécommunication IDT, du New Jersey, qui avait déjà une clientèle d'origine latine. De plus, Terra s'est fait connaître comme l'entreprise qui comprend le mieux les affinités culturelles et linguistiques des Hispaniques du continent américain.

Non seulement Terra le disait, mais elle le pratiquait. En visitant la page US sport de Terra, on pouvait tomber sur un titre à propos de Tiger Woods. Mais si on cliquait sur le lien péruvien, on pouvait avoir des

informations sur le club de soccer «U». Dans les pages des concurrents, on aurait sans doute trouvé le même titre à propos de Tiger Woods, mais rien sur le club de soccer péruvien.

Gérer une telle diversité exige un travail considérable. En effet, certains Hispaniques préfèrent naviguer en anglais et d'autres en espagnol. Cela a forcé Terra à fournir des contenus locaux et à faire du commerce électronique à la fois en anglais et en espagnol. Pour cela, elle a réussi des alliances de qualité avec le Miami Herald et MTV Networks Latin America, et a fait la même chose en Californie, à New York, à Miami et dans toute l'Amérique latine.

De plus, Terra produit des contenus originaux, comme son site Immigration qui permet de dialoguer avec des personnes qui ont émigré récemment ou qui connaissent bien les lois de l'immigration. Wall Street ne s'y est pas trompé. Les actions de Terra ont augmenté de manière spectaculaire. En février 2000, elles valaient 850% du prix du premier appel public à l'épargne de novembre 1999.

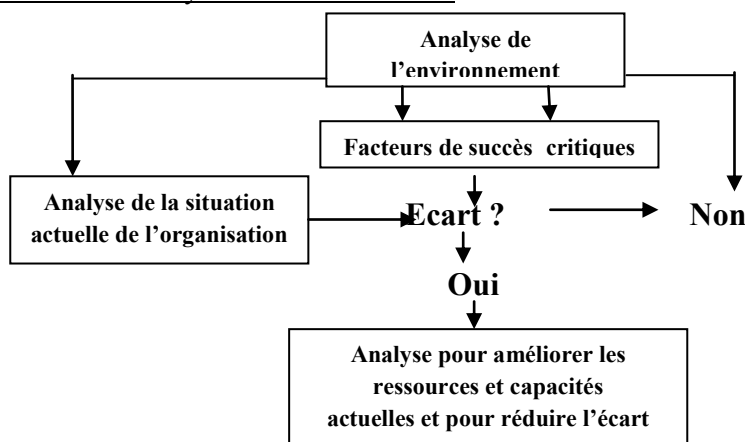
La valeur a continué à augmenter malgré les soubresauts et le crash de la haute technologie en 2000. **Ces exemples démontrent que le développement d'avantages concurrentiels exige d'abord de savoir qui on est et de connaître l'environnement.** Puis cela nécessite la construction patiente, systématique et déterminée de ressources et de compétences qui démarquent l'entreprise de ses concurrents.

Dans ce qui suit, nous dévoilerons ce qui se cache derrière l'incroyable créativité des entreprises et présenterons des méthodes utiles d'analyse des ressources et des capacités internes : **des démarches traditionnelles, des méthodes d'analyse de valeur, La construction d'un avantage stratégique** notamment la chaîne de valeur et les idées de conceptualisation de l'organisation en tant qu'assemblage de ressources, de capacités et de compétences. Par la suite, nous aborderons des idées nouvelles et prometteuses de reconnaissance de patterns de création et de maintien de la valeur.

A. Les démarches d'analyse traditionnelles

Les démarches d'analyse traditionnelles partent de l'idée que l'environnement est facilement reconnaissable et compréhensible. Il suffit alors de dégager les facteurs clés de succès, c'est-à-dire ce qu'il faut faire pour réussir dans une industrie donnée, de déterminer l'écart qui existe entre les ressources et capacités et ce qui est exigé et, enfin, de tenter de réduire cet écart. Cette démarche se résume dans la figure suivante :

Le processus d'analyse interne traditionnel



a. Le concept des forces et des faiblesses

Une des premières approches utilisées pour examiner l'entreprise consiste à **découvrir et à spécifier** les forces (ce qu'on fait mieux que ses concurrents) et les faiblesses (ce qu'on fait moins bien que ses concurrents) de l'organisation, en **les mettant en rapport avec l'analyse externe, notamment avec les opportunités et les menaces de l'environnement.**

Cette approche, popularisée sous l'acronyme SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), est très utilisée par les praticiens de l'analyse stratégique, qui la trouvent à la fois facile à comprendre et commode à utiliser.

Une force est une ressource ou une activité qu'une organisation fait particulièrement bien, mieux que ses concurrents. C'est une caractéristique qui donne à l'entreprise une capacité spéciale. **Il peut s'agir d'une habileté particulière, d'une expertise, d'une ressource dont l'entreprise dispose de manière exclusive, ou d'une réputation que l'entreprise a bâtie au cours des années.**

Il est bien évident qu'une force peut être **tangible**, comme la disponibilité de fonds, ou **intangibile**, comme le nom, la réputation, le savoir-faire technologique ou managérial, notamment la capacité à innover et à se présenter rapidement dans le marché avec des produits nouveaux.

Ainsi, lorsqu'on parle de la société Alcan, on fait référence à ses capacités en matière d'identification des sources de matières premières, de relations avec les gouvernements ainsi que de production et de commercialisation, une combinaison de capacités difficile à imiter. Cela constitue d'ailleurs une barrière pour tout nouvel entrant.

La société 3M s'est beaucoup démarquée en institutionnalisant l'innovation et en en faisant la source d'avantages réels sur tous ses concurrents. Sony, quant à elle, a fait de sa capacité de création de produits « une barrière infranchissable » pour la plupart de ses concurrents.

Une faiblesse est un manque de ressources ou une performance dans des activités cruciales qui est inférieure à celle de la concurrence, ce qui **rend l'entreprise vulnérable** par rapport à ses concurrents. Il est important **d'être conscient de ses faiblesses pour orienter les choix stratégiques et éviter** des chemins stratégiques dans lesquels l'entreprise serait moins forte que ses concurrents.

Pour cerner les forces et les faiblesses de l'organisation, on peut faire faire une analyse diagnostique **par des personnes externes**, dont la mission est d'**examiner de manière critique ou comparative les pratiques de l'organisation**. On peut aussi procéder à **un sondage auprès des gestionnaires clés et discuter des situations au sujet desquelles il y a désaccord**. Pour guider le processus d'identification des forces et des faiblesses, Stevenson (1976) propose un canevas d'examen des grandes fonctions de l'entreprise.

Ce canevas est résumé dans le tableau de l'analyse des forces et des faiblesses suivant

Mode d'organisation :
1 -Forme de la structure
2 -Compétences et intérêts des cadres supérieurs
3- Normes, procédures et règlements
4 -Système de contrôle
5 -Système de planification
Personnel :
1- Attitudes
2 -Compétences techniques
3 -Expérience
4 -Nombre d'employés
Technologie :
1- Installations
2 -Technologies de production
3- Développement des produits
4- Recherche et développement
Marketing :
1 -Force de vente
2- Connaissance du consommateur ou du client
3- Profondeur des gammes de produits
4- Qualité des produits
5- Réputation
6- Clients
Finances :
1- Taille financière
2- Rapport cours/bénéfices
3- Rythmes de croissance

Ce canevas permet d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à chacun des éléments, du point de vue des gestionnaires ou du point de vue d'experts externes. On peut ensuite examiner la situation de l'entreprise, en la comparant à celle de ses concurrents, telle qu'elle est perçue par les gestionnaires eux-mêmes ou par les experts externes.

Par exemple, on a souvent demandé à des gestionnaires de noter l'entreprise, ou ses concurrents, sur chacun des éléments du canevas, en utilisant une échelle de 7 ou 10 points.

Chacun des éléments est ensuite distingué des autres par un système de pondération qui traduit leur importance relative pour l'entreprise. Normalement, le total donne une bonne idée des forces et des faiblesses de l'entreprise.

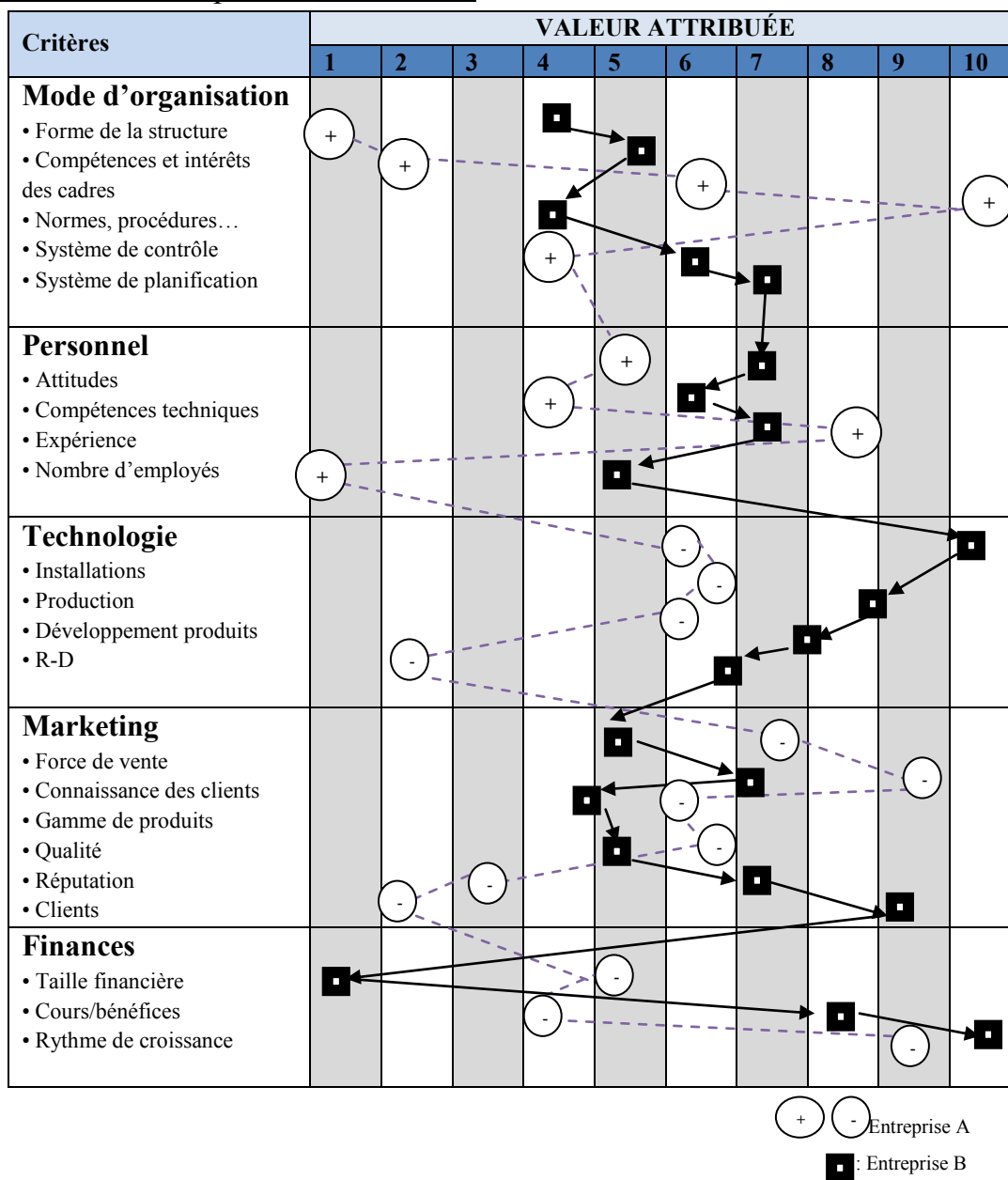
Le tableau de l'évaluation des forces et des faiblesses et la figure sur l'illustration du profil concurrentiel suivants résument cette démarche.

L'évaluation des forces et des faiblesses

CRITERE	POIDS (P de 1 à 10)	NOTE (N de 1 à 10)	TOTAL P X N
Mode d'organisation			
Forme de la structure	7	5	35
Compétences et intérêts	9	8	72
Normes, procédures	6	5	30
Système de contrôle	6	4	24
Système de planification	9	2	18
Sous total			179
Personnel			
Marketing			
Technologie			
Finances			
Total général			

Ce tableau doit être utilisé avec prudence. En effet, dégager les forces et les faiblesses implique à la fois l'examen des scores globaux, mais aussi l'examen des scores le long de chaque ligne. Ce tableau est donc **surtout destiné à alimenter la réflexion sur ce qu'est une force ou sur ce qu'elle n'est pas.**

Figure illustrant le profil concurrentiel



Cette figure, illustrant le profil concurrentiel parce qu'elle est une visualisation, est peut-être plus aisée à utiliser, surtout si on **projette sur la même figure la situation des principaux concurrents**, telle que l'évaluent les gestionnaires ou les experts externes.

Le modèle des forces et des faiblesses est aussi à la base du modèle PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Le PIMS est né du désir des dirigeants de General Electric de mieux comprendre les avantages ou les désavantages compétitifs de leurs centres d'activité stratégique (Strategic Business Units). Ce modèle d'évaluation comparative est **précieux lorsqu'on tente d'évaluer les forces et les faiblesses d'une organisation**. L'utilisation du modèle des forces et des faiblesses peut encore être plus pointue si elle est combinée à des analyses comme celle de la courbe d'expérience, du cycle de vie ou du vecteur de croissance.

Ces analyses sont par ailleurs également utiles dans les situations de complexité.

b. La courbe d'expérience

Les stratégies génériques les plus connues sont celles de la différenciation et de la domination par les coûts. Une stratégie portant sur les coûts permet normalement de faire face à la compétition, car elle **consiste à réduire les prix et à gagner des parts de marché plus grandes**. En retour, avoir de plus grandes parts de marché permet de produire des quantités plus importantes et, de ce fait, peut réduire les coûts en deçà de ce que font les concurrents qui ont des parts de marché plus faibles. La raison principale de cette diminution des coûts en fonction du volume est décrite dans le modèle de la courbe d'expérience. C'est un des modèles les plus populaires en gestion stratégique des entreprises. Nous le décrivons brièvement.

Du fait des économies d'échelle, liées directement aux volumes élevés de fabrication nécessaires pour répondre à la demande du marché, et du fait aussi de l'expérience acquise au cours du processus de production, **les coûts seront les plus faibles chez les entreprises qui ont les parts de marché les plus élevées**. Même si les relations de cause à effet ne sont pas aussi mécaniques qu'on peut le laisser supposer, **il existe une relation entre la taille des installations et les coûts de production**.

Les économies d'échelle viennent du fait que, lorsqu'on augmente la taille des installations, les coûts d'investissement et d'exploitation ne croissent pas de manière proportionnelle. Ainsi, une raffinerie de pétrole dont la capacité est le double de celle d'un concurrent, peut n'avoir que 20% de plus en matière de coûts totaux additionnels fixes d'investissement et d'exploitation. En ramenant cela au coût unitaire, il est clair que plus les installations sont de grande taille, plus le coût unitaire diminue.

Au-delà des économies en matière de production, il peut aussi y avoir des économies en matière de dépenses commerciales, de recherche et développement et d'administration.

Ce phénomène d'expérience a été conceptualisé, notamment par le Boston Consulting Group, comme une relation prévisible entre le volume et le coût unitaire :

$$C_t = C_0 (V_t/V_0)^{-E}$$

Avec

C_t = Coût de production (au jour t) pour la V_t e unité produite

C_0 = Coût de production, au jour 0, pour la V_0 e unité produite

V_t = Expérience actuelle (soit le volume cumulé de production jusqu'au jour t)

V_0 = Expérience antérieure (soit le volume cumulé de production à une date 0)

E = Taux d'expérience (une fonction reliée à la nature de l'industrie et donc de l'expérience)

On peut utiliser l'idée de la courbe d'expérience pour **développer une stratégie de contrôle du marché**. Cela peut se faire si on fixe les prix en se reportant non pas aux coûts actuels, mais plutôt aux coûts prévus si le volume espéré est atteint.

L'utilisation de la courbe d'expérience comme base pour le choix d'une stratégie met l'accent sur les coûts. Cette stratégie suppose une **standardisation des processus de production et une spécialisation de la main-d'œuvre et de l'outil de fabrication**. Cela accroît l'efficacité, certes, mais diminue la flexibilité. Certaines modifications importantes apportées au processus de fabrication, en raison de l'innovation, peuvent même mettre l'entreprise en danger.

Le concept de la courbe d'expérience doit donc être **utilisé avec beaucoup de précaution**. Ainsi, tenter d'abord d'**augmenter la capacité de production** pour obtenir des parts de marché importantes peut exercer des tensions considérables sur le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, passer de 10% à 30% de parts de marché, dans un marché qui croît de 15%, nécessite une croissance de 43% pendant cinq ans ! Au bout de cinq ans, le volume de production aura été multiplié par six !

On doit aussi bien comprendre à quoi s'applique le phénomène d'expérience. Dans l'industrie automobile ou dans l'industrie aéronautique, le produit final est une combinaison de centaines de composantes, **chacune ayant une courbe d'expérience différente**. Afin de prendre des décisions judicieuses, il est très important de comprendre comment ces expériences se combinent. Finalement, **il est parfois utile de penser à une expérience partagée, lorsqu'une alliance peut permettre de tenir compte des volumes de**

production de deux ou de plusieurs entreprises à la fois. C'est le cas lorsque des entreprises comme Renault et Volvo s'associent pour construire des moteurs communs.

c. Le cycle de vie des produits et le comportement de l'entreprise

Le cycle de vie des produits s'intéresse à l'**évolution normale des produits** de l'entreprise dans leur marché. Un produit est d'abord lancé, et il en résulte **une période de gestation** avant qu'il ne soit accepté par le marché. Le cas échéant, la **demande connaît d'abord une forte croissance, puis la croissance ralentit pour entrer dans une phase de maturité, et il peut arriver finalement que la demande diminue.**

En général, comme tous les produits connaissent ce pattern de demande dans le marché, on peut organiser les activités de l'entreprise en conséquence.

On ne gère pas les activités de la même manière selon que le produit est en période de **croissance** ou de **maturité**. Lorsque le produit est en phase d'introduction, les aspects techniques, comme le développement du produit, dominant. Lorsque le produit est en phase de croissance, les questions de production prennent le dessus. Lorsque la croissance ralentit, les activités de marketing et de distribution s'imposent pour maintenir ou renforcer les parts de marché et accroître les marges. Enfin, dans la phase de déclin du produit, il faut « moissonner » et engranger les profits. Le tableau suivant résume les fonctions qui sont généralement associées aux phases du cycle de vie.

Nous verrons que le cycle de vie **induit des stratégies d'entreprise particulières** pour l'équilibre du portefeuille de produits. A ce stade-ci, il nous faut cependant insister sur le fait que le cycle de vie est une donnée sur le comportement naturel de tous les produits, mais que le détail du cycle de vie d'un produit, tout comme la longueur de chacune de ses phases, dépend beaucoup des actions des entreprises de l'industrie.

Ainsi, on peut s'attendre à ce que le cycle de vie soit plus long dans une industrie où les entreprises préfèrent l'amélioration des produits plutôt que les changements de produits et mettent l'accent sur le contrôle du marché par la domination par les coûts et les barrières à l'entrée, la publicité et la promotion. Inversement, dans une industrie où les entreprises sont stimulées par l'innovation et tentées de changer régulièrement leurs produits, le cycle de vie peut être très court.

Les actions stratégiques durant le cycle de vie d'un produit

Phases	Introduction	Croissance	Maturité	Déclin
Priorité Fonctionnelle	-Technique développement du produit	-Production	Marketing et distribution	Finances
Recherche et développement	-Amélioration technique	Démarrage du produit suivant	-Développement de variantes -Réduction des coûts -Introduction de nouveaux produits	-Arrêt de la recherche et développement pour le produit de départ
Production	-Sous traitants -Mise au point de procédés -Développement de normes	-Centralisation et rapatriement de la production -Arrêt sur les longues séries	- Réduction des coûts -Flexibilité et petites séries -Décentralisation procédures	-Sous traitants -Simplification -Contrôle des coûts et des stocks
Marketing	-Publicité -Vendeurs à commission -Incitatifs pour essayer le produit	-Renforcement de la marque -Vendeurs salariés -Prix bas	-Vendeurs salariés -Promotion énergique -Suivi du marché	-Vendeurs à commission -Pas de promotion -Prix plus élevé -Retrait progressifs
Distribution Physique	-Mise au point de la logistique	-Intégration du système de livraison	-Contrôle des coûts et des stocks -Accent sur le service	-Réduction de stocks de produits finis -Réduction de service
Personnel	-Formation des cadres Intérêt des dirigeants	-Encadrement de production -Heures supplémentaires	-Amélioration de la productivité -Incitatifs pour l'efficacité	-Transfert de personnel -Incitation à la retraite
Finances	-Perte -Financement des investissements	-Marges importantes -Financement de la croissance	-Marge en caisse -Ré-allocation Des ressources financières	-Liquidation des équipements inutiles
Comptabilité et contrôle	-Mise au point des standards pour la production et la vente	-Analyse de l'utilisation des ressources rares	-Analyse de la valeur -Analyse coûts-bénéfices	-Analyse des coûts superflus

B. Les méthodes d'analyse de la valeur

Le modèle de la chaîne de valeur et l'approche des ressources et compétences, deux méthodes, largement utilisées en stratégie, vont être successivement abordées.

a. Le modèle de la chaîne de valeur

Porter, dans son modèle d'analyse de la concurrence, suggère d'examiner l'entreprise en utilisant le concept de chaîne de valeur. **La chaîne de valeur peut être définie comme l'ensemble des activités distinctes qui contribue à la création de la valeur que le client est prêt à payer.** Pour aller plus loin, il s'agit d'examiner la séquence des activités d'une entreprise afin de comprendre comment elles sont utilisées (ou pourraient être utilisées) pour faire des affaires différemment ou mieux que les autres entreprises du secteur industriel.

Selon ce modèle, il s'agit de déterminer **quelles activités de l'entreprise créent de la valeur.** Pour ce faire, on décompose ses activités en éléments simples afin de mieux comprendre comment chacun d'eux contribue à créer de la valeur aux yeux des clients. Le modèle fait une distinction entre les **activités de bases**, telles que la production, le marketing, la logistique et la livraison, le service, et les **activités de soutien**, telles que les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines et l'infrastructure (direction générale et ses services associés).

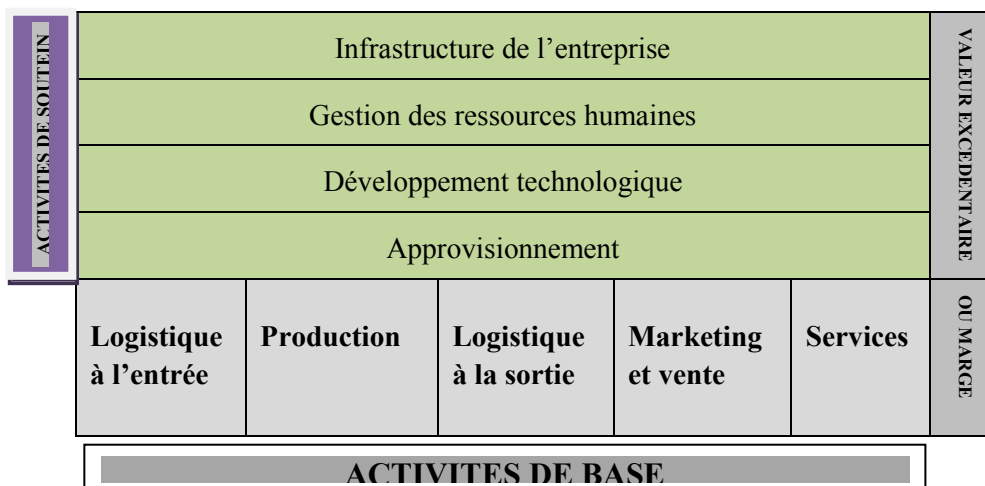
Pour Porter, les avantages concurrentiels les plus importants découlent de la différenciation et de la capacité d'avoir des coûts peu élevés. **L'examen de la chaîne de valeur permet de mieux comprendre comment chacune des activités joue sur la différenciation et sur les coûts. On parle alors de détermination des moteurs de la différenciation ou des coûts.**

Porter suggère que c'est dans l'agencement des activités que l'entreprise trouve des façons originales, parfois difficiles à copier, de se démarquer de la concurrence et de construire des avantages concurrentiels décisifs. C'est ce qui devient **la compétence distinctive de l'organisation.**

Dans la figure qui suit, nous présentons une vision synthétique de la chaîne de valeur. Si nous parlons de « chaîne de valeur », c'est que **les activités sont reliées et forment un tout cohérent.** De plus, les composantes de cet ensemble doivent être maintenues en relation par des activités de coordination. Notons que **la coordination peut en elle-même être source d'avantages concurrentiels.** C'est pour cette raison que la gestion du système constitue un élément essentiel de la chaîne de valeur. Une fois que les éléments de la chaîne de valeur sont déterminés, il est possible d'attribuer un coût à chacun des éléments pour mieux apprécier leur contribution au coût total des produits finis. On peut aussi considérer la contribution de ces différents éléments sur le plan de la différenciation.

La connaissance de la contribution aux coûts ou à la différenciation, ou aux deux, permet de comparer l'entreprise avec ses compétiteurs et ainsi de saisir la capacité de l'entreprise à soutenir sa stratégie. **Prenons l'exemple d'une stratégie de domination par les coûts : pour réaliser une telle stratégie, l'entreprise doit être capable soit de produire à un coût inférieur à celui de ses concurrents, soit de se procurer sa matière première à meilleur prix, soit d'assurer des livraisons à des prix très avantageux, soit de profiter d'autres avantages en matière de coûts, soit d'avoir une combinaison de plusieurs de ces activités.**

La chaîne de valeur type



b. La perspective des ressources et des compétences

- La contribution de Prahalad et Hamel

Dans un article distingué où C.K. Prahalad et Gary Hamel (1990) comparaient les compagnies **GTE** et **NEC**, ont suggéré que les entreprises qui réussissent à développer des avantages concurrentiels durables ont tendance à se voir comme un **portefeuille de compétences** plutôt que comme un portefeuille de centres d'affaires.

En 1980, GTE affichait des ventes de 10 milliards de dollars, tandis que NEC, beaucoup plus petite, réalisait un chiffre d'affaires de 3,8 milliards de dollars. Les deux entreprises avaient des bases technologiques et informatiques semblables, mais GTE exerçait en plus des activités de télécommunication, notamment dans le domaine de la téléphonie. En 1988, GTE récoltait un chiffre d'affaires de 16,5 milliards de dollars, et NEC, de 21,9 milliards.

GTE était devenue une entreprise de téléphonie, ne conservant que quelques activités dans les domaines de l'éclairage et de la défense. Elle avait désinvesti en vendant Sylvania, son activité dans le domaine des téléviseurs, et Telenet. Elle participait aussi à des coentreprises pour ses activités de commutation (switching), de transmission et de PBX numérique, et avait abandonné ses activités en matière de semi-conducteurs. Par conséquent, sa position internationale s'était détériorée, passant de 20% à 15% de son chiffre d'affaires.

Par comparaison, NEC était devenue le leader mondial des semi-conducteurs et un des joueurs les plus en vue pour les produits de télécommunication et les ordinateurs. En plus des gros ordinateurs, elle produisait des téléphones mobiles, des télécopieurs, des ordinateurs portatifs, faisant ainsi le lien entre les télécommunications et l'automatisation de bureau. Parmi les cinq plus grandes compagnies de télécommunications, NEC était la seule à œuvrer aussi dans les semi-conducteurs et les gros ordinateurs.

NEC a défini une stratégie explicite d'exploitation de la convergence des ordinateurs et des télécommunications (appelée C&C). **La compagnie pensait que le succès viendrait de l'acquisition de compétences particulières, notamment dans le domaine des semi-conducteurs.** L'architecture stratégique qui en a résulté a ensuite été diffusée largement dans l'entreprise et à l'extérieur. Un comité C&C a été constitué pour superviser le développement des compétences et des produits centraux. **L'entreprise a ainsi consacré des ressources importantes à la consolidation de sa position dans les composants et les processeurs centraux.**

L'étude effectuée par NEC l'a amenée à penser que les ordinateurs évolueraient des processeurs centraux vers des processus décentralisés. Elle s'est convaincue que, progressivement, les activités liées aux **composantes, aux communications et à l'informatique** se recouperaient tellement qu'il serait difficile de les distinguer. **Une compagnie ayant des compétences pour servir ces trois marchés aurait, dès lors, un avantage difficile à imiter.**

Cela a donc incité NEC à investir énormément dans les semi-conducteurs et à former une multitude d'alliances pour le reste de ses activités, notamment avec Honeywell et Bull, afin d'« éviter de développer ce qui existe déjà ». Pendant ce temps, **GTE continuait à considérer ses activités comme des entités autonomes, sans se préoccuper des compétences qui permettraient à l'entreprise de mieux se positionner dans les marchés à venir.**

Cette attention aux compétences et aux ressources centrales, ainsi qu'aux produits centraux (ceux qu'il faut absolument contrôler pour réussir dans les marchés considérés), se distingue nettement de la tendance traditionnelle à ne considérer l'entreprise que comme un portefeuille de produits ou d'activités (SBU **Strategic Business Unit** ou CAS) relativement autonomes. En fait, beaucoup d'entreprises **sont piégées par les dogmes de la gestion autonome des CAS et par la pression de la performance à court terme.**

Même si la performance et la compétitivité à court terme sont dépendantes des attributs du rapport prix-performance, la compétition mondiale impose des standards de plus en plus élevés **en matière de coût et de qualité.** Les entreprises qui en profitent sont celles qui sont capables de **construire les compétences requises, à un coût plus bas et plus rapidement que leurs concurrents.** La vraie source d'un avantage concurrentiel est la **capacité des gestionnaires de gérer le processus par lequel des technologies et des savoir-faire sont transformés en compétences qui permettent l'adaptation et la saisie d'opportunités inaccessibles aux autres.** En somme, si les produits sont les feuilles, les fleurs et les fruits de l'arbre, **les compétences en sont les racines.**

Plus on observe le processus de consolidation et de développement des compétences, plus on constate l'importance de l'organisation et de la coordination. Sony (Kettani, 1996) met l'accent sur l'importance pour ses technologues, ses ingénieurs et ses commerçants de **partager la même compréhension des besoins du client et des possibilités technologiques.** Cela permet à tous les éléments clés de l'organisation d'évoluer au même rythme. **La compétence centrale est ainsi la communication, l'implication et un**

engagement à travailler sans se préoccuper des frontières organisationnelles traditionnelles. C'est ce qui permet à des activités nouvelles de se développer à l'échelle mondiale.

Ce qui est intéressant, disent Prahalad et Hamel (1990), c'est que **les compétences centrales ne diminuent pas avec l'usage. Au contraire, l'usage et le partage les font grandir. Toutefois, il faut les protéger, sinon elles peuvent disparaître, faute d'être appliquées au bon endroit. Non utilisées, elles peuvent périr.**

On peut aussi laisser partir des compétences cruciales pour l'avenir. Ainsi, on peut penser que GE, même si cela correspondait à une stratégie délibérée, a non seulement vendu à Thomson des activités d'électronique destinées au grand public (dans le domaine des téléviseurs, notamment), mais aussi des compétences essentielles pour un secteur susceptible de connaître une très forte croissance. L'approche des CAS peut empêcher de voir l'importance des compétences centrales et mener à des décisions trop centrées sur la compétitivité étroite de ces CAS.

Pour déterminer les compétences centrales dans une entreprise, 3 questions doivent être posées :

1. Cette compétence donne-t-elle accès à une variété de marchés ? Ainsi, une compétence dans les systèmes de visualisation permet de participer à des marchés aussi divers que les calculatrices, les téléviseurs miniatures, les moniteurs d'ordinateurs portatifs, les tableaux de bord des automobiles, etc. Il suffit de voir les comportements stratégiques de Casio pour s'en convaincre.

2. Cette compétence contribue-t-elle de manière significative à la création de valeur pour le client en ce qui a trait au produit final ? L'expertise de Honda dans les moteurs ou celle de 3M dans les colles spécialisées permettent de répondre positivement à la question.

3. Cette compétence est-elle difficile à imiter par les concurrents ?

Il est permis de penser qu'une entreprise ne peut vraiment développer des compétences de valeur mondiale que dans cinq ou six grands domaines. Même si on peut dresser la liste d'un grand nombre de compétences, il faut s'efforcer de les condenser en blocs. C'est aussi ce qui permet de découvrir quels sont les blocs manquants et ceux qui permettent de conclure des alliances.

La théorie des ressources

L'article de Prahalad et Hamel a stimulé toute une génération de chercheurs qui ont voulu savoir s'il existait un lien systématique entre la nature des compétences et le succès. Cela a donné naissance à ce qu'il est convenu d'appeler « **la perspective des ressources** ».

Ce travail a été lancé par Wernerfelt en 1984. Selon cette perspective, l'avantage concurrentiel vient des ressources internes, et il vaut mieux focaliser sur les ressources plutôt que sur la dynamique de l'industrie, jugée trop volatile, si on veut se démarquer des concurrents et procurer des avantages durables. **Les ressources sont ainsi une expression plus large des compétences.**

Bien que ce terme regroupe tout ce qui peut servir à asseoir un avantage concurrentiel, **il inclut autant les ressources matérielles et tangibles que les ressources intangibles comme les compétences. Ces dernières ont un caractère plutôt systémique et résultent de « l'interaction entre des technologies, des apprentissages collectifs et des processus organisationnels ».** Ainsi, les capacités de Sony de générer de l'innovation ou celles de GE de faciliter l'adaptation au changement constituent des compétences et combinent un grand nombre de ressources tangibles et intangibles.

Pour obtenir des avantages durables, **les ressources doivent posséder un certain nombre de caractéristiques** : il faut qu'une ressource **soit rare, durable, que l'entreprise se la soit appropriée et qu'elle soit difficile à imiter ou à substituer.** Les compétences ont généralement toutes ces qualités. Comme elles sont reliées à des processus qui prennent beaucoup de temps pour produire des résultats, elles ont une importance considérable. **Lorsqu'elles sont à la source de l'avantage concurrentiel, celui-ci est difficile à battre puisque, pour avoir les mêmes compétences, les concurrents doivent suivre des processus semblables et donc prendre le temps nécessaire pour y parvenir. L'attachement des employés, les réflexes qu'ils ont dans leurs interactions, les facilités de coordination et d'intégration, la capacité de s'adapter et la capacité d'innover sont autant de compétences qui sont longues à construire, mais qui sont des citadelles difficiles à conquérir.**

Miller et Shamsie (1996) ont développé quelque peu la perspective des ressources en proposant des **liens entre la nature des ressources, la nature de l'environnement et la performance des entreprises.** Ils ont d'abord proposé de distinguer les ressources « basées sur la propriété » et les ressources « basées sur la connaissance ». Les premières englobent toutes les ressources protégées par des lois ou règlements. Ainsi, un brevet, la propriété d'une mine ou d'un ensemble immobilier peuvent donner un avantage concurrentiel à celui (individu ou organisation) qui en est le propriétaire légal. Quant aux ressources basées sur la connaissance, elles se rapprochent de la définition que nous donnions des compétences. **Ce sont des savoir-faire qui ne sont pas accessibles aux autres.**

Il est donc normal de penser que les ressources-propriétés sont efficaces surtout lorsque l'environnement est stable, tandis que les ressources-connaissances sont efficaces surtout lorsque l'environnement est turbulent.

Miller et Shamsie l'ont particulièrement démontré dans le cas des stratégies des studios de Hollywood.

La théorie des ressources est en plein développement et permet de tester de manière systématique des relations jusque-là peu comprises.

La théorie des ressources attire l'attention sur l'importance des ressources internes lorsqu'on veut générer un avantage compétitif. Même si les ressources ne peuvent être considérées sans référence à l'environnement, la théorie suggère que nous n'avons vraiment de levier que sur nos ressources, et que c'est donc sur cela qu'il faut mettre l'accent.

Une telle perspective nous incite à revoir l'analyse stratégique, en mettant au centre ce que nous possédons et ce que nous savons faire, et en modulant l'utilisation des ressources et des compétences afin de répondre aux besoins fluctuants des marchés et aux exigences de l'environnement.

Un gestionnaire soucieux d'utiliser cette approche trouvera précieuses les démarches proposées par Prahalad et Hamel (1989, 1990), dont l'essentiel a été évoqué précédemment.

Notre suggestion serait de combiner ces approches dans le cadre de l'analyse classique des forces et des faiblesses, en prêtant une attention particulière à la nature des ressources, à leur pertinence et à leur application à un marché donné, à leur développement et à leur protection.

C. La construction d'un avantage stratégique : l'art de l'artisan

Comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, **la stratégie est un art**. La complexité des affaires est si grande que, d'une part, il est difficile de comprendre ce qui se passe et que, d'autre part, il y a de la place pour de multiples stratégies à succès.

Beaucoup de chercheurs et de consultants ont cherché, plus ou moins maladroitement, à découvrir les réponses stratégiques à donner devant les différentes situations de l'environnement. Cela va à l'encontre de l'idée de création qu'implique l'art. Il reste que l'examen des pratiques qui aboutissent au succès est un exercice pertinent pour le dirigeant, tout comme il est pertinent pour les aspirants champions de tennis, par exemple, d'étudier la performance de grands joueurs. On se propose donc d'examiner maintenant quelques exemples de réussite.

Il y a théoriquement un nombre infini de **comportements susceptibles de générer le profit**. Nous vous en présentons **cinq**, qui sont liés à différents aspects de la chaîne de valeur :

- a. la modification de la chaîne de valeur ;
- b. une attention accrue portée aux clientèles ;
- c. la modification des canaux de distribution ;
- d. la gestion originale des produits ou des services ;
- e. la gestion de la connaissance.

a. La modification de la chaîne de valeur

On peut modifier la chaîne de valeur de différentes façons :

1- la chaîne de valeur peut être **dé-intégrée ou ré-intégrée** ;

2- elle peut être **compressée**, avec une **diminution** de l'importance de l'une ou de l'autre des activités traditionnelles de création de valeur, ou étendue, avec **le renforcement** d'un lien qui était faible.

- Nike, Benetton ou la compagnie chinoise Li & Fung ont été les champions de la dé-intégration. Ces entreprises ont rapidement compris que, dans la chaîne de valeur, certaines fonctions se révélaient cruciales, tandis que d'autres ne jouaient le rôle que de commodités.

Li & Fung, au départ une petite entreprise de textile devenue aujourd'hui un fournisseur diversifié, ont été capables, après de longues années d'efforts d'informatisation, de se concentrer sur **la négociation avec le client final, la conception du produit et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, laissant aux autres acteurs l'essentiel de la fabrication**. Ce faisant, cette entreprise a amélioré de manière spectaculaire la durée du cycle d'approvisionnement des vêtements et des équipements électroniques, gagnant ainsi un avantage concurrentiel difficile à imiter.

La dé-intégration peut aussi laisser de la place à des acteurs qui œuvrent dans un secteur bien précis. Ainsi, dans l'industrie des télécommunications aux États-Unis, Qwest Communications a décidé d'être « le transporteur du transporteur ». **En construisant un réseau national de fibre optique, elle revend ses services à des fournisseurs locaux comme GTE ou US West, qui les vendent alors au public. Dix ans après sa création, Qwest valait huit milliards de dollars.**

La ré-intégration peut aussi être une source d'avantage concurrentiel. L'industrie pharmaceutique est souvent citée en exemple. L'évolution des rapports de force en faveur des distributeurs a suscité une démarche de consolidation, amorcée par Merck. Cette entreprise a ainsi **fait l'acquisition de Medco**, une entreprise de gestion des bénéfiques pharmaceutiques, au service des employeurs et de gros acheteurs comme les hôpitaux.

Beaucoup d'autres entreprises de l'industrie ont suivi le mouvement. Gap, le grand distributeur de vêtements de sport, a évolué d'une boutique de jeans à une chaîne de 2 000 magasins servant 4 grands marchés : Gap (moyen de gamme), Gap Kids et Baby Gap (enfants), Banana Republic (moyen et haut de gamme) et Old Navy (moyen de gamme). Gap fait maintenant le design de ses propres produits et entretient un lien plus fort avec ses clients. **Ces entreprises ont toutes réussi à croître, mieux que leurs concurrents, en ce qui concerne à la fois les ventes et les profits.**

- Parfois, le succès peut venir de l'extension de la chaîne de valeur par l'amélioration des capacités « des voisins » qui empêchent l'entreprise de créer de la valeur. On cite souvent le fait que McDonald's a connu des problèmes en raison de la fragmentation et de l'absence de standards de stockage dans l'industrie des pommes de terre en Europe. La compagnie a pris des années pour consolider les fournisseurs, les former, leur fournir de l'aide et standardiser les systèmes. **Ce savoir-faire lui a servi par la suite dans beaucoup de pays en émergence ou en transition, comme la Russie.**

Toyota et Wal-Mart ont fait la même chose dans beaucoup de secteurs d'activités. En particulier, Toyota a construit de manière admirable son système de relation avec ses fournisseurs et a créé des avantages concurrentiels importants, comme ceux associés au « flux tendu » qui complète le « juste-à-temps ». Dans une industrie, la valeur peut migrer vers l'amont ou vers l'aval selon les circonstances et les comportements stratégiques des entreprises. Le concept de centre de gravité (Galbraith, 1983) a été proposé pour désigner la capacité d'une entreprise à s'adapter à ces évolutions. Dans les années 1980, IBM était l'anneau fort dans les PC, l'anneau faible étant Intel. IBM avait d'ailleurs décidé d'investir dans Intel (19%) pour l'aider à se renforcer. Plus tard, c'est l'inverse qui s'est produit, IBM étant l'anneau faible et Intel l'anneau fort. **Cet exemple démontre ce qu'est la migration de valeur le long de la chaîne de création de valeur dans une industrie.**

b. Une attention accrue portée aux clientèles

Les clients sont les arbitres ultimes en ce qui concerne la valeur. Leurs comportements peuvent la créer ou la détruire. Il y a donc des situations où la micro segmentation, voire **la redéfinition de la clientèle, s'impose**, et il faut être conscient que les rapports de force avec les clients évoluent constamment et modifient les possibilités de création de valeur.

Afin de mieux répondre aux besoins des clients, les entreprises peuvent faire de la micro segmentation et tenter de répondre aux besoins particuliers de chaque client. Cela était une utopie il y a quelques années, mais grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications, on arrive à le faire de plus en plus.

Ainsi, la compagnie Levi-Strauss a découvert qu'une bonne partie de sa clientèle féminine était contrariée de devoir essayer 15 à 20 jeans avant de trouver la bonne taille. L'entreprise élaborait, en 1994, **le programme Personal Pair**, qui permet à une cliente de repérer rapidement les modèles qui lui conviennent. En 1997, le programme génère 25% des ventes dans les boutiques Levi's. L'année suivante, Personal Pair était remplacé par Original Spin, qui tenait compte aussi des hommes. Celui-ci ayant permis de mieux connaître sa clientèle, Levi-Strauss peut maintenant offrir dans les magasins plus de 750 choix d'ajustement.

La micro segmentation est stimulée par l'hétérogénéité et la sophistication de plus en plus grandes de la clientèle, exigeant davantage de personnalisation et plus de choix. **Elle nécessite un développement technologique qui permet de servir des segments différents de manière efficace.**

Une autre approche consiste à **redéfinir le client qu'on veut servir**. C'est le cas de Bang & Olufsen, une compagnie européenne de produits électroniques, dont la clientèle traditionnelle était formée de connaisseurs audiophiles qui appréciaient les sophistications technologiques et le design des produits, mais qui ne généraient pas de profit. **L'entreprise a dû redéfinir sa clientèle afin d'inclure les personnes qui recherchent le luxe et qui sont sensibles à l'élégance et au statut.** Elle a commencé à vendre ses produits en mettant l'accent sur le caractère exclusif des produits B&O, réussissant progressivement à redresser une situation financière menaçante. De 1989 à 1997, le ratio de la valeur des actions sur les ventes est passé de 0,2 à 1,5, alors que ce ratio se situait autour de 0,5 pour la plupart des entreprises d'électronique grand public.

Il s'agit là des méthodes traditionnelles de **stratégie de pression (push marketing) et de stratégie d'attraction (pull marketing)**, mais beaucoup les redécouvrent avec bonheur. C'est ainsi que, dans les années 1980 et 1990, la société Du Pont, devant la réticence de ses clients immédiats envers son produit

Stainmaster, a pratiqué une stratégie d'attraction (pull) en créant la demande chez le consommateur. Intel a fait la même chose pour ses microprocesseurs.

c. La modification des canaux de distribution

La modification des canaux de distribution peut se faire de différentes façons. **On peut augmenter le nombre de canaux spécialisés ou, au contraire, se concentrer sur quelques canaux afin de réaliser des économies d'échelle.** On peut aussi réduire le nombre d'étapes dans la distribution ou interposer un intermédiaire là où il n'y en avait pas auparavant.

Le cas de la distribution du café illustre bien la multiplication et la spécialisation des canaux. Aujourd'hui, le café est vendu dans de nombreux endroits, par des chaînes de plus en plus spécialisées offrant des occasions de boire ou d'acheter du café de manière différente.

Dans le secteur de la distribution alimentaire, on a assisté au phénomène opposé. Cela a commencé en France par l'ouverture d'hypermarchés qui ont détruit en grande partie le système très fragmenté des petits commerçants. Le phénomène s'est étendu partout dans le monde et a pris des formes surprenantes.

Ainsi, au Canada, la concentration n'a pas touché les petits dépanneurs, mais ceux qui les approvisionnent, laissant ainsi les dépanneurs servir au mieux le client du coin. Mais même pour les dépanneurs, la chaîne Couche-Tard est en train de modifier le paysage avec sa domination du magasin de proximité en Amérique du Nord.

Ce phénomène de concentration touche de nombreux secteurs industriels. Ainsi, en créant des chaînes de distribution, Blockbuster (dans le domaine des comptoirs de location de DVD) et Barnes & Noble (dans le secteur des librairies) ont réussi à offrir une meilleure sélection, des horaires plus adaptés, un service plus attentionné et parfois un meilleur prix.

Le canal de distribution peut aussi être réduit ou disparaître, comme on l'a démontré, par l'exemple de Calyx & Corolla dans l'industrie des fleurs. A l'inverse, un nouveau mécanisme d'intermédiation peut apparaître lorsque le client n'a pas toute l'information dont il a besoin ou trouve difficile d'aller chercher lui-même le produit ou le service désiré. Ainsi, la formation de Creative Artists Agency (CAA) a permis aux studios de Hollywood d'obtenir les services de stars, d'écrivains et de metteurs en scène, sans être obligés de le faire à la pièce. Les artistes y ont aussi gagné quelque chose, puisque leur pouvoir de négociation a augmenté. L'ensemble du système a gagné en stabilité et en prévisibilité grâce à ce nouvel intermédiaire.

d. La gestion originale des produits ou des services

Beaucoup d'entreprises **mettent l'accent sur la marque déposée ou essaient de focaliser sur des produits porteurs (blockbusters).** Elles créent des situations où les produits peuvent devenir des bases de développement et de multiplication des profits. Elles peuvent aussi créer une sorte de hiérarchie des produits de façon à accaparer tous les profits possibles. Enfin, **elles évoluent de l'idée de produit à l'idée de service ou de solution.**

Quand le client a trop d'options sur la table, il ressent de la frustration. La différenciation par la marque pallie ce problème. **La marque devient une sorte de garantie de qualité, de fiabilité, etc.** Ainsi, si on arrive, comme Coca-Cola, Swatch, Evian ou Intel, à imposer sa marque, on peut en récolter les fruits longtemps. Au début des années 1990, deux voitures identiques étaient construites chez Nummi, une entreprise née de la fusion de Toyota et de GM établie à Fremont, en Californie. Même si les deux voitures étaient identiques, celle qui portait la marque Toyota se vendait plus vite et 400 \$ de plus en moyenne que l'autre voiture.

Dans beaucoup de secteurs industriels, le profit migre d'un portefeuille de produits à quelques produits porteurs (blockbusters). Il faut donc reconnaître ou mieux créer ces produits. Cela se fait dans un très grand nombre d'industries : production cinématographique, produits pharmaceutiques, musique, livres, immobilier, talents sportifs, télévision, etc. Un excellent modèle de développement de produits porteurs vient de l'industrie pharmaceutique. Dès les années 1970, Merck a élaboré ce système et a introduit en 1981 Vasotec (un médicament contre l'hypertension artérielle), entre autres médicaments. Aujourd'hui, chaque compagnie a son produit porteur :

Schering-Plough et Claritin, Eli Lilly et Prozac, Pfizer et Viagra. Disney, Bloomberg, Sony, Michael Jordan ou Tom Peters ont en commun d'être des multiplicateurs de profits. **Lorsque Disney a créé Le roi lion, elle l'a fait suivre de jouets, de vêtements, de livres, d'émissions de télévision, de pièces musicales et de spectacles sur glace, multipliant ainsi considérablement ses profits.** De même, Michael Jordan a exploité sa personnalité et ses qualités de basketteur, et Tom Peters a exploité son talent de motivateur auprès des gens d'affaires pour accroître considérablement ses profits au moyen d'une série d'autres activités.

American Express a fait sensiblement la même chose, mais en structurant ses offres selon une pyramide. Ainsi, elle a mis sur le marché une carte Or dont les frais d'adhésion annuels sont de 100 \$ et, plus tard, une carte Platine dont les frais d'adhésion annuels sont de 300 \$. Elle fait de même pour ses autres services. Chez Gillette, on peut reconnaître cette même volonté d'offrir une gamme hiérarchisée de produits de rasage. On parle de moins en moins de produits et de plus en plus de solutions. Ainsi, dans les années 1990, GE a vendu à British Airways un contrat de « motorisation ». BA profite de l'utilisation des moteurs qui restent la propriété de GE, qui les entretient et les suit tout au long de leur vie utile. GE est d'ailleurs en train de transformer tous ses produits en « solutions ». De même, Honeywell a offert à Boeing, avec succès, de ne pas assembler des sous-systèmes conçus par Boeing, mais de prendre la responsabilité du design et de la fourniture de tout le système de l'avionique. Il faut cependant garder à l'esprit que les solutions ne sont jamais définitives et qu'elles évoluent constamment.

e. La gestion de la connaissance

La connaissance est au cœur des avantages concurrentiels, mais elle n'est pas toujours utilisée par l'organisation de manière judicieuse. Quelques exemples de choix stratégiques nous **permettront de mettre en évidence l'importance de la connaissance et de sa bonne utilisation par l'organisation**. Le produit est une source inestimable de renseignements sur le client. Le détaillant est souvent noyé dans la somme considérable d'informations que les comportements des clients génèrent, **mais le fabricant d'un produit a la possibilité de suivre le produit et ses différentes variantes, d'accumuler des renseignements précieux sur les comportements des clients** et, ainsi, d'atteindre les **3 objectifs suivants**:

1. une gestion efficace des différentes catégories de produits (qu'on appelle SKU, stock-keeping units, ou unité de gestion des stocks) dans les magasins ;
2. un marchandisage de précision : ainsi Wal-Mart a développé une capacité remarquable de comprendre les comportements des consommateurs, permettant d'éviter les stocks trop élevés ou les ruptures. Par ailleurs, Coca-Cola est en train d'expérimenter des systèmes de télémétrie permettant de suivre le stock de chaque machine distributrice amenant une gestion précise de ces segments ;
3. un accroissement du taux de succès des innovations, grâce à une fine connaissance des comportements des consommateurs. GE, par exemple, a développé des modèles sophistiqués de la performance de ses produits en contexte d'utilisation par le client. Cette information est à la source de l'innovation en matière de produits ou de services. Les activités, dans plusieurs secteurs, comme les hôtels, les librairies, les aciéries, le transport aérien, etc., ne génèrent pas toujours les profits souhaités. Elles contiennent cependant beaucoup de connaissances, qui peuvent être systématisées et vendues avec des marges considérables. Cela a donné naissance aux sociétés de gestion et de vente de savoir-faire plutôt que de produits.

Ainsi, Marriott concentre ses efforts sur la fourniture de services de gestion d'hôtels. Barnes & Noble offrent leurs services pour gérer les librairies dans les universités et autres lieux communautaires. De même, les Japonais ont vendu systématiquement leur savoir-faire en matière de fabrication d'acier en Amérique latine, en Corée et ailleurs, lorsque l'industrie a commencé à décliner. Et American Airlines a exploité ses capacités opérationnelles pour développer le formidable instrument concurrentiel qu'a été son système de réservation Sabre.

L'inverse est aussi vrai. On peut passer de connaissances fines sur un sujet ou un processus à des produits à succès. **SAP (systèmes de gestion intégrés)** et PeopleSoft (système de gestion des ressources humaines) ont créé des progiciels qui ont profité des connaissances spécialisées développées grâce à des travaux effectués sur mesure pour des clients. **La connaissance a alors été convertie en un produit qui permettait de faire l'intégration systématique des activités, mais de manière beaucoup plus efficace et à un moindre coût.**

En général, on dit que les grandes entreprises professionnelles peuvent croître de 15% à 23%, mais des entreprises qui, comme SAP ou People Soft, arrivent à développer des produits très populaires à partir de leurs services professionnels, peuvent croître à des taux pouvant atteindre 90%, et cela, sur une longue période (Slywotsky et autres, 1999).

Jusqu'à maintenant, nous avons présenté un certain nombre d'outils qui permettent d'établir le diagnostic interne de l'entreprise : **l'analyse des forces et des faiblesses, l'identification des compétences et des ressources, et la chaîne de valeur**. Ces outils sont largement utilisés par les entreprises au moment de la formulation des stratégies, et les éléments auxquels on s'intéresse sont très souvent des éléments tangibles ou des fonctions de l'entreprise. **Mais il y a d'autres éléments moins tangibles, tels que le leadership ou la culture, qui sont importants parce qu'ils orientent l'action stratégique. Nous faisons le choix de les**

aborder dans la troisième partie du livre, portant sur les étapes d'une planification stratégique, (stade 2, chapitre II).

D - Les choix stratégiques et la performance

Au début du XXI^e siècle, Bombardier est confrontée à des décisions déchirantes et cruciales pour son équilibre futur. Faut-il produire des avions de taille moyenne, autour de 120 places (C120), et ainsi concurrencer les géants que sont Airbus et Boeing ? Ne vaut-il pas mieux renforcer sa position sur les avions de petite taille ? Au même moment, le concurrent principal de l'entreprise semble plus résolu que jamais à dominer le domaine d'activité des petits avions et, ce faisant, à se donner plus de puissance pour aller plus haut. Et les géants donnent des signaux laissant entendre qu'ils se batront sans faiblir contre toute intrusion sur leur territoire de prédilection.

En supposant que Bombardier décide que sa présence dans les C120 est nécessaire, les questions les plus importantes sont des questions liées à la façon d'y parvenir et elles impliquent de multiples choix stratégiques. Ainsi, faut-il s'allier à des acteurs nouveaux pour entrer dans ce secteur, par exemple les entreprises chinoises ? Une autre solution intéressante est de s'unir à un des acteurs majeurs. Mais est-ce possible ? Dans ce cas, que faut-il céder ? Également, on ne peut oublier le choix ultime qui consiste à céder la propriété. Mais là aussi, à qui céder la propriété ? Quels sont les objectifs que l'entreprise veut atteindre en faisant cela ? Bombardier est au milieu d'une tempête de choix stratégiques. **Chaque pas peut mettre en péril la santé de l'entreprise à court et à long terme.**

De la même manière, Alcan s'est trouvée récemment devant une multitude de choix. D'abord, depuis l'émergence de la Chine et de l'Inde sur la scène économique mondiale, les spécialistes des métaux indiquaient que l'avenir était favorable. Il fallait donc renforcer les activités de base. Ensuite, il importait de savoir comment s'y prendre.

De multiples solutions ont émergé. Alcan pouvait s'intégrer verticalement en développant, à l'interne ou par acquisitions, l'aval ou l'amont de la fabrication d'aluminium de base. Elle pouvait aussi renforcer sa capacité concurrentielle en augmentant les économies d'échelle grâce à l'acquisition de concurrents. Elle pouvait aussi diversifier ses activités en considérant d'autres métaux ou d'autres régions. L'entreprise pouvait enfin combiner toutes ces possibilités.

Alcan a choisi de rester dans le domaine de l'aluminium et de procéder à l'acquisition de concurrents de qualité, comme l'entreprise française Pechiney. Sa plus grande rivale, Alcoa, a aussi adopté une stratégie similaire. Puis, soudain, un autre acteur qui avait fait le choix d'œuvrer dans plusieurs grands métaux, Rio Tinto, s'est trouvé en position financière nettement plus favorable et s'est présenté pour l'achat d'Alcan, qui alors paraissait trop spécialisé pour réussir dans un monde où tous les métaux allaient devenir cruciaux. Les investisseurs ont ainsi accepté l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto et la disparition de la plus importante des entreprises canadiennes depuis plus d'un siècle.

Les choix stratégiques sont des décisions importantes, généralement prises par les principaux acteurs de l'entreprise, parfois individuellement, mais le plus souvent collectivement. **Ces choix déterminent la capacité concurrentielle de l'entreprise et sa survie.** Les choix stratégiques n'apportent pas toujours des changements aussi draconiens que ceux mentionnés pour Bombardier ou Alcan, mais ils sont toujours d'importance cruciale.

Dans ce qui suit, nous tenterons de fournir des éléments pour guider la prise de décision. Nous décrirons les difficultés du processus de décision, puis nous nous concentrerons sur **4 patterns de choix stratégiques**, observés dans plusieurs entreprises :

- a. la stratégie institutionnelle ;
- b. la stratégie directrice ;
- c. la stratégie d'affaires ;
- d. les stratégies fonctionnelles.

Nous terminerons sur une brève réflexion à propos de la manière d'évaluer la performance relative à ces choix.

Barnard, dans *The Functions of the Executive* (1938), élabore à partir de son expérience de praticien une conception de l'organisation dans laquelle la prise de décision occupe une place importante. Mais c'est grâce à Simon et à son livre *Administrative Behavior* (1947) que se développera une véritable théorie administrative de la décision.

Pour Simon, **administrer, c'est décider. C'est la prise de décision qui donne cohérence et consistance à l'organisation.**

Cela le mènera à **s'intéresser à l'anatomie de la prise de décision, à savoir la distribution des fonctions de décision dans l'organisation entre les échelons supérieurs (décisions de politiques générales) et les**

échelons inférieurs (décisions opérationnelles). Il s'intéressera aussi à la physiologie de la prise de décision, à savoir **les différentes phases dans le processus de décision**. Le modèle de prise de décision de Simon distingue les **3 phases** suivantes :

- 1. la phase d'intelligence ou d'identification des problèmes ;**
- 2. la phase de modélisation ou de conception des solutions ;**
- 3. la phase de choix ou de sélection de la meilleure solution, à la suite de l'application d'un « critère de choix », d'une « fonction de valeur d'usage » ou d'un « ordre de préférence ».**

Simon tenait pour acquise l'existence d'une information suffisante sur les possibilités de choix et leurs conséquences, et sur l'ordre des préférences. Plusieurs des études qui ont suivi, incluant celles de Simon lui-même, ont remis en cause ce modèle canonique de prise de décision.

D'une part, **on considère que le processus de décision se développe à l'intérieur d'un système de contraintes liées aux capacités cognitives, toujours limitées, des décideurs**. Cette idée est au cœur du modèle de rationalité limitée de March et Simon (1958), du modèle incrémentaliste de Lindbloom (1959), du modèle du comportement de décision dans l'entreprise de Cyert et March (1963) et du modèle de la boîte à ordures (garbage can model) de March et Olsen (1989).

D'autre part, **on stipule que le processus de décision ne s'appuie pas sur un ordre de préférences clair et cohérent ou qui donne lieu à des préférences collectives partagées**. Pour March (1978), les préférences sont ambiguës, contradictoires et ne sont pas cohérentes entre elles. De plus, chacun traduit ses préférences en objectifs particuliers, en fonction de sa situation particulière. Il y a donc existence d'objectifs individuels antagonistes et concurrents par rapport aux ressources, et chacun cherche à faire prévaloir ses objectifs propres sur ceux des autres et à maintenir son influence relative.

C'est dans ce contexte de rationalité limitée des acteurs et de jeux politiques que des décisions doivent être prises. Pour certains, ces contraintes sont si importantes qu'elles empêchent toute prise de décision rationnelle s'appuyant sur un diagnostic adéquat de l'environnement et de l'organisation. Pour d'autres, comme Mintzberg et Waters (1985), ces contraintes conduisent à s'intéresser, non pas aux stratégies délibérées élaborées avant l'action par les dirigeants au sommet, mais aux stratégies qui émergent en cours d'action et qui tiennent compte d'une pluralité d'acteurs. Et pour d'autres, enfin, elles obligent à un certain réalisme. C'est dans ce courant que nous nous situons.

L'organisation est un lieu où toutes sortes de décisions sont prises. Il arrive que les dirigeants au sommet soient les seuls à prendre les décisions stratégiques importantes pour l'organisation. C'est souvent le cas des entrepreneurs, quand l'entreprise est petite et jeune. Mais la prise de décision par un acteur unique devient plus difficile lorsque la taille et la complexité de l'organisation augmentent.

Les choix stratégiques résultent alors souvent d'une interaction complexe et multiforme entre les dirigeants au sommet, les cadres opérationnels et le conseil d'administration.

En observant le comportement des entreprises, nous pouvons dire que, parmi l'ensemble des décisions prises par les dirigeants, **4 types de décisions** sont d'une importance capitale pour l'avenir de l'organisation :

- 1. les décisions concernant la mission de l'organisation: c'est la stratégie institutionnelle ;**
- 2. les décisions concernant les domaines dans lesquels l'entreprise désire œuvrer : c'est la stratégie directrice ;**
- 3. les décisions concernant la façon dont on entend concurrencer les autres dans chacun des domaines d'activité de l'entreprise : c'est la stratégie d'affaires ;**
- 4. les décisions concernant la réalisation des stratégies générées par les décisions précédentes : ce sont les stratégies fonctionnelles.**

a. La stratégie institutionnelle

La stratégie institutionnelle, **c'est la mission de l'entreprise. Elle comprend les grands objectifs que l'entreprise désire atteindre et les valeurs qui animent son action. Elle correspond à ce que l'entreprise veut être et à l'image qu'elle veut projeter auprès de ses parties prenantes (stakeholders). Il s'agit en quelque sorte de sa personnalité et de son identité.**

On peut donc penser que, lorsque les dirigeants d'une entreprise ont travaillé à la formulation d'une stratégie institutionnelle, cette dernière ne variera pas au gré des dirigeants qui se succéderont à la barre de l'entreprise. Cela ne signifie cependant pas que, en période de changement important dans les orientations d'une entreprise, la mission ne puisse être modifiée. L'entreprise voudra, après une crise ou un virage important, signifier à ses clients et à ses employés qu'elle prend de nouvelles orientations.

La stratégie institutionnelle doit servir de guide et de phare au moment de la formulation de la stratégie corporative et des stratégies d'affaires. **Les dirigeants doivent évaluer les stratégies qu'ils envisagent à l'aune des grands principes et des valeurs fondamentales contenus dans la mission de l'entreprise.**

En un sens, ils doivent accepter que leur action soit contrainte par cette mission. Si la mission de l'entreprise ne constitue jamais un point de référence au moment de faire des choix stratégiques importants pour l'entreprise, elle n'est alors qu'un artefact culturel, un objet inerte, une belle image qu'on projette à l'extérieur, un outil de relations publiques qui n'a pas beaucoup d'intérêt en stratégie.

Le cas du journal **Le Devoir** est intéressant à cet égard. Fondé en 1910 par Henri Bourassa, ce quotidien s'est donné pour mission d'être avant tout un journal d'opinion et de réflexion, plutôt qu'un véhicule d'information, et d'être actif dans le débat politique national au Québec. Jusqu'en 1981, les directeurs qui se sont succédé à la tête du journal ont tous, chacun à sa façon, situé leur action dans le respect de cette mission.

Avec la venue de Jean-Louis Roy (1981-1986), et surtout celle de Benoît Lauzière (1986-1990), les choses ont changé. Le Devoir ne se donnait plus la mission d'être un journal de débat et d'opinion, mais il se définissait comme un témoin, donc comme un journal d'information principalement, sans engagement politique. Ce faisant, on positionnait le journal dans le même groupe stratégique que celui des grands quotidiens francophones qu'étaient La Presse et Le Journal de Montréal. Les résultats ne se sont pas fait attendre. Alors que la situation du journal avait toujours été relativement précaire par rapport à celle de ses concurrents (en raison, entre autres, de son faible tirage), **elle est devenue catastrophique à partir de 1981** : le journal a connu des déficits annuels qui ont augmenté d'année en année.

En 1990, Benoît Lauzière a dû quitter la direction du journal. Il a été remplacé par Lise Bissonnette, une journaliste qui avait déjà travaillé au Devoir et qui avait quitté ce dernier au moment de son changement d'orientation. En revenant à la mission initiale du journal, tout en travaillant à en faire un journal plus moderne et plus efficace, **Lise Bissonnette a réussi à rétablir l'équilibre financier de l'entreprise.**

Le cas du Devoir est typique. Il représente bien la situation de toutes les grandes institutions journalistiques, comme The New York Times ou Le Monde. Ces médias vivent un grand changement institutionnel avec la transformation de la propriété, qui passe progressivement entre les mains d'investisseurs davantage préoccupés par la rentabilité que par les valeurs véhiculées par le média. Les élites journalistiques aux États-Unis sont alarmées par ce qu'elles considèrent comme une déviance dommageable pour la société (Baker, 2007). C'est dans une phase de grands changements sociaux, comme celle que vivent les principaux pays capitalistes, que la pression sur les énoncés de mission est la plus forte.

b. La stratégie directrice

Tout dirigeant réfléchit constamment à l'avenir de son entreprise. Veut-on accroître les activités de l'entreprise ? Veut-on rester dans les mêmes domaines d'activité ou veut-on se diriger vers de nouveaux domaines ? Veut-on se retirer de certains domaines ? Voilà autant de questions qui pavent la vie du dirigeant d'entreprise. Comme nous l'avons vu, pour répondre à ces questions, les dirigeants peuvent avoir recours à un processus formalisé de prise de décision, comme la planification stratégique, ou suivre un processus moins linéaire et moins formalisé. Ils peuvent, par ailleurs, s'aider de schémas classificatoires dont la valeur heuristique réside dans leur capacité à nommer et à classer des réalités, donc dans leur capacité à mettre de l'ordre dans des réalités complexes.

Jauch et Glueck (1988) définissent **3 grandes stratégies directrices** :

1. la stratégie de maintien ;
2. la stratégie de croissance ;
3. la stratégie de retrait.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant, chacune de ces stratégies peut porter soit sur les produits, soit sur les marchés

La description des 3 stratégies directrices

Objet de l'intervention	Maintien	Croissance	Retrait
Produits	Améliorer la qualité, changer l'emballage des produits actuels	Ajouter des produits nouveaux, utiliser les produits actuels différemment	Diminuer ou arrêter le développement des produits actuels
Marchés	Protéger la part de marché et se concentrer	Ouvrir de nouveaux territoires, pénétrer le marché actuel	Abandonner la distribution et réduire la part de marché

1. La stratégie de maintien

La stratégie de maintien vise une stabilité relative des activités de l'entreprise, tant sur le plan de ses produits que sur celui des marchés qu'elle dessert. **Cette stratégie est souvent considérée comme pertinente lorsque l'environnement est relativement stable, que l'entreprise va bien et que les ressources sont plutôt limitées. Mais elle pourrait aussi se justifier dans toutes les situations de marché. C'est pour cela qu'une stratégie de maintien ne signifie pas le statu quo.**

Au contraire, une entreprise qui désire maintenir ses activités dans un marché donné doit souvent déployer beaucoup d'efforts. Dans un marché en croissance, le maintien peut nécessiter beaucoup d'investissements. Dans un marché plus stable, l'entreprise pourrait surtout être préoccupée par le renouvellement de ses produits. C'est ainsi qu'elle cherchera à améliorer la qualité de ses produits ou l'attrait de ses emballages. Elle pourrait aussi essayer de trouver de nouvelles fonctions à ses produits ou de conclure des ententes afin de les commercialiser sous différentes marques. Cela est fréquent dans le domaine de l'alimentation. Mais il est des situations, notamment dans le cas d'affaiblissement du marché, où, pour réussir à protéger ses parts de marché, l'entreprise devra non seulement essayer de renouveler ses produits, mais aussi procéder à un redressement de certaines ou de plusieurs de ses façons de faire.

La stratégie de maintien semble une stratégie facile à mettre en place, puisque les décideurs connaissent bien les produits et les marchés dans lesquels l'entreprise est engagée. Il n'en est rien. Selon la phase du cycle de vie du produit et la position de l'entreprise dans son marché, les dirigeants ne pourront choisir les mêmes moyens d'action. Ils auront aussi à décider combien de ressources financières et humaines seront nécessaires afin de maintenir les parts de marché de l'entreprise.

C'est ainsi qu'une stratégie de maintien peut devenir très énergique lorsque le marché décline. En effet, quand l'entreprise doit maintenir une position très favorable dans un marché qui s'étiole, elle se doit d'investir des sommes importantes en recherche et développement et en marketing.

C'est le cas des fabricants de cigarettes, comme Imperial Tobacco. En raison de la publicité antitabac qui présente les risques de la cigarette pour la santé des individus, ce marché est en déclin en Amérique du Nord. Afin de maintenir sa position très avantageuse, Imperial Tobacco **a développé de nouveaux types de cigarettes qu'elle dit moins néfastes pour la santé ; elle utilise aussi abondamment la commandite d'événements et consacre des sommes exorbitantes à la promotion.**

Une stratégie de maintien présente toujours certains risques liés à la « somnolence stratégique ». D'une part, quand l'entreprise réussit à maintenir ses parts de marché et que le taux de rendement de l'investissement est bon, ses dirigeants peuvent avoir la conviction que seuls des changements incrémentaux, et à la marge, sont suffisants. D'autre part, les dirigeants peuvent ne pas être suffisamment à l'écoute des changements profonds qui surviennent dans l'environnement et qui pourront rendre inopérante dans l'avenir une stratégie de maintien.

On pourrait peut-être avancer qu'une entreprise qui adopte longtemps une stratégie de maintien ne développe pas les compétences et les habiletés nécessaires pour être concurrentielle dans un environnement complexe et turbulent.

2. La stratégie de croissance

Une stratégie de croissance est pertinente lorsque l'environnement est favorable, que l'entreprise se porte bien et que les dirigeants estiment que le rendement futur de l'entreprise passe par la croissance. Cette stratégie plaît beaucoup aux dirigeants.

Une telle stratégie peut se réaliser de plusieurs façons. La matrice d'Ansoff (1965), qu'on trouvera ci-après, relève **4 façons** pour une entreprise de croître :

- a. l'entreprise peut utiliser ses produits actuels pour pénétrer davantage les marchés dans lesquels elle est déjà présente (pénétration) ;
- b. elle peut utiliser ses produits actuels afin d'essayer de pénétrer de nouveaux marchés (extension de marché) ;
- c. elle peut vendre de nouveaux produits dans ses marchés actuels (développement de gamme) ;
- d. enfin, elle peut choisir de se diversifier dans de nouveaux domaines d'activités, qui sont reliés ou non avec son domaine d'activité initial.

Les options stratégiques de base (matrice d'Ansoff)

		PRODUIT	
		Actuel	Nouveau
MARCHÉ	Actuel	Pénétration a	Développement de gamme b
	Nouveau	Extension de marché c	Diversification Combinaison produits/marchés d

Un des choix stratégiques importants pour une entreprise consiste à décider si elle veut croître dans le domaine d'activité où elle évolue déjà, ou si elle veut se diriger vers d'autres domaines. Une entreprise qui décide de croître en restant dans son domaine peut le faire, comme on le voit dans la matrice d'Ansoff, par la pénétration de marché, l'extension du marché ou le développement de la gamme de produits.

Une entreprise qui veut croître en choisissant de nouveaux domaines adopte une stratégie de diversification. Les entreprises décident de se diversifier pour différentes raisons, dont la volonté de répartir le risque. **La diversification peut être reliée ou non reliée.** On dit qu'une diversification est reliée lorsque certaines des compétences acquises par l'entreprise dans un domaine d'activité sont transférables dans les nouveaux domaines où elle s'engage. Il y a donc possibilité d'établir une synergie entre les domaines. Une diversification est non reliée lorsque les nouveaux domaines d'activité exigent des compétences totalement différentes de celles que l'entreprise possède, et que peu de synergie peut être établie entre eux.

Compte tenu de l'importance des stratégies de diversification dans l'économie moderne, nous leur consacrons le chapitre la gestion d'une entreprise diversifiée.

On peut raffiner la matrice d'Ansoff en parlant de marchés actuels, étendus et nouveaux, et de produits actuels, améliorés et nouveaux. On trouve, dans le tableau qui suit « La matrice du vecteur de croissance », une matrice des options de croissance et la liste des actions à entreprendre en fonction des options stratégiques choisies.

La matrice du vecteur de croissance

		Produit		
		Produit actuels	Produits améliorés	Produits nouveaux
Marché	Marchés actuels	<ul style="list-style-type: none"> -Pénétrer le marché -Etre efficace et flexible -Maintenir la position -Améliorer la différenciation et la reconnaissance de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> -Renforcer la R&D -Introduire des variantes -Ajouter des caractéristiques -Promouvoir des utilisations différentes 	<ul style="list-style-type: none"> -Etendre la gamme -Diversifier latéralement de manière reliée -Optimiser l'utilisation des ressources
	Marchés étendus	<ul style="list-style-type: none"> -Faire une promotion énergique -Afficher des prix compétitifs -Chercher de nouveaux utilisateurs -Chercher de nouveaux réseaux de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> -Segmenter -Différencier -Accroître la publicité -Améliorer la qualité et le service -Modifier les prix 	<ul style="list-style-type: none"> -Elargir la gamme -Diversifier verticalement -Avoir une flexibilité opérationnelle et des technologies reliées
	Marchés nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> -Accroître l'attrait du produit -Accroître l'effort de marketing -Accepter des pertes pendant l'introduction 	<ul style="list-style-type: none"> -Faire connaître de nouvelles variantes -Utiliser de nouveaux canaux et de nouveaux médias de publicité 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversifier d'une manière non reliée -Faire des acquisitions ou des fusions -Chercher des partenaires complémentaires et œuvrant dans des domaines « contre-cycliques »

Selon Rowe, Mason et Dickel (1982), il est possible de **déterminer** les avantages associés aux différentes stratégies « produit » ou « marché » que nous avons mentionnées au tableau précédent.

Les avantages des différentes stratégies de croissance

A. Stratégies « produit » dans un marché déterminé			
Stratégies « produit »	Produit actuel	Produit relié	Produit nouveau
Avantages associés à chaque stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences distinctives • Économies d'échelle • Clarté et unicité • Utilisation efficace des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Attrait des produits plus grand • Meilleure utilisation de la force de vente et du réseau de distribution • Motivation dérivée de l'introduction d'un nouveau produit • Flexibilité de la réponse à un marché changeant 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des pressions concurrentielles • Réduction du risque de saturation du marché • Diminution des fluctuations des ventes

B. Stratégies « marché » pour un produit déterminé			
Stratégies «marché »	Marché actuel	Marché relié	Marché nouveau
Avantages associés à chaque stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Pénétration maximum du marché • Domination possible du marché • Expertise dans un marché ou segment spécifique • Visibilité dans le marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance stable dans l'utilisation des capacités, des fonctions • Accroissement de l'expertise technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Extension de la réputation de l'entreprise • Diminution de la pression concurrentielle • Diversification vers des marchés profitables • Synergie possible

Risques liés à la croissance

Une stratégie de croissance est toujours très attirante pour les entreprises. Elle présente, par ailleurs, tout comme la stratégie de maintien dont nous avons parlé, les difficultés suivantes :

- **La pénétration de marché** est probablement la stratégie de croissance la plus facile à mettre en œuvre, puisque le produit et le marché sont bien connus des dirigeants. Mais ce n'est pas toujours le cas. Dans un marché à maturité et saturé, cette stratégie peut s'avérer difficile et coûteuse, puisque l'acquisition de parts de marché additionnelles exige **des dépenses très importantes sur le plan de la publicité et du marketing**. Dans un marché en croissance, l'achat de concurrents peut aussi exiger des investissements importants.

- **L'extension de marché** exige des investissements importants, mais elle nécessite surtout des connaissances sur l'état de la concurrence dans les nouveaux marchés visés et des compétences éprouvées en analyse de marché afin de bien connaître les caractéristiques des nouveaux clients.

Au Canada, certaines entreprises québécoises prospères ont éprouvé de grandes difficultés lorsqu'elles ont voulu s'implanter à l'extérieur du Québec. C'est le cas, par exemple, du Groupe Jean Coutu aux États-Unis. Pour cette entreprise, la pénétration de marché au Québec était devenue très coûteuse, puisqu'elle détenait déjà une part de marché importante. L'extension de marché, principalement aux États-Unis, apparaissait alors comme une stratégie souhaitable. Les débuts au pays de l'Oncle Sam ont été très difficiles, et demeurent toujours laborieux du fait des difficultés d'intégration des acquisitions qui ont été faites. L'achat récent d'une grande chaîne de pharmacies qui devait consolider la présence de Jean Coutu aux États-Unis a montré combien les risques liés à l'intégration sont toujours importants.

- **L'élargissement de la gamme** par le développement de nouveaux produits nécessite aussi des investissements majeurs. Des sommes importantes doivent entre autres être consacrées à la recherche et au développement de nouveaux produits, à l'interne ou à l'externe, à l'achat de licences ou de brevets auprès d'entreprises fabriquant ces nouveaux produits ou à l'acquisition de ces entreprises. Les entreprises comptables sont un exemple d'entreprises ayant réussi l'élargissement de la gamme des produits offerts à leurs clients. En complément aux activités traditionnelles de vérification, les entreprises comptables ont ainsi beaucoup investi pour offrir divers autres services, dont la consultation en gestion et en financement, l'impartition de diverses activités telles que la vérification interne et le service de paie. **Mais l'environnement peut aussi évoluer de manière à remettre en cause ces actions.** Ainsi, récemment, en raison de la crise suscitée par le scandale Enron, beaucoup de sociétés ont été obligées de séparer nettement leurs activités de vérification comptable de celles liées à la consultation.

Parfois, la stratégie de croissance peut être en contradiction avec la position et les valeurs de l'entreprise. Le cas de la société québécoise Birks est un cas d'espèce. Cette entreprise, spécialisée dans le commerce de détail de la joaillerie et des arts de la table, s'était traditionnellement concentrée sur les produits haut de gamme. Elle a tenté d'assurer sa croissance en élargissant sa gamme de produits, y ajoutant des produits de milieu de gamme. Cette stratégie s'est révélée un double échec puisque, non seulement elle n'a pas réussi à attirer une nouvelle clientèle, mais elle semble avoir perdu une bonne partie de sa clientèle traditionnelle.

- **La diversification est la plus risquée des stratégies de croissance.** En effet, elle nécessite beaucoup d'efforts de la part de l'entreprise pour arriver à comprendre les facteurs clés de succès dans les nouveaux domaines d'activité où elle veut s'engager. De plus, elle augmente de façon importante la complexité de la gestion. L'élaboration des structures requises pour mener à bien l'intégration ou simplement la bonne gestion d'activités multiples peut être particulièrement difficile à réaliser. Ce sont ces difficultés qui

expliquent certains des échecs retentissants qu'ont connus plusieurs entreprises qui ont opté pour une stratégie de diversification.

Une stratégie de croissance n'est donc pas facile à utiliser. Le cas de l'entreprise **Harlequin** illustre bien certaines des difficultés liées à la croissance. Harlequin évolue dans l'industrie de l'édition de livres. Ses ventes et ses bénéfices annuels ont été en augmentation constante depuis 1970. En 1979, ils étaient respectivement de 180 millions et de 20 millions de dollars. Les romans Harlequin étaient publiés en 9 langues et vendus dans plus de 90 pays. De nombreux observateurs considéraient alors cette entreprise comme la maison d'édition la plus rentable d'Amérique du Nord. Comme le marché du roman d'amour commençait à stagner et que Harlequin continuait à avoir des liquidités importantes et n'avait aucune dette, elle se devait d'investir pour assurer sa croissance future.

Harlequin a donc **décidé de poursuivre son expansion géographique au Japon, en Scandinavie, au Mexique, au Venezuela et en Grèce**. Elle a décidé aussi d'élargir la gamme de ses produits en créant de nouvelles collections pour son public nord-américain, allemand et hollandais. Elle a également choisi de diversifier ses activités en produisant son premier long métrage, en ouvrant un magasin spécialisé dans la vente de publications destinées à l'enseignement et en achetant une entreprise de vente par courrier de jouets, de jeux et de menus articles de cuisine.

Cependant, malgré les ressources financières considérables dont l'entreprise disposait pour mettre en œuvre ces stratégies, ces dernières n'ont pas donné les résultats escomptés ou ont carrément échoué. En observant le comportement stratégique de cette entreprise, on a l'impression que, parce qu'elle avait beaucoup d'argent, elle se sentait obligée de l'utiliser, parfois même lorsqu'il n'y avait aucune occasion de le faire ou que ses compétences n'étaient pas clairement pertinentes pour réussir dans les nouveaux domaines choisis. Comme quoi avoir beaucoup d'argent à investir, à la suite d'une croissance très rentable, peut poser un problème !

L'utilisation de différentes manœuvres stratégiques

Les stratégies de croissance se réalisent par l'utilisation de différentes manœuvres stratégiques. Voici **4 manœuvres stratégiques** le plus fréquemment utilisées par les entreprises :

a. Une entreprise peut **assurer sa croissance dans son domaine d'activité** en faisant l'acquisition d'entreprises œuvrant dans le même domaine : la croissance de la compagnie Cascades s'explique essentiellement par ses nombreuses acquisitions de fabricants de papier, la plus importante étant celle de Papiers Rolland. Une entreprise peut aussi procéder à une fusion avec une ou des entreprises du même domaine : c'est ce qui s'est passé dans l'industrie automobile avec Daimler et Chrysler, Fiat et General Motors, puis BMW et Rover. Dans tous les cas, il s'agit d'intégration horizontale. Les résultats mitigés de ces consolidations montrent une fois de plus la difficulté d'intégrer des organisations différentes.

b. Une entreprise peut avoir comme objectif de contrôler le processus en aval et en amont. **Il s'agit d'une stratégie d'intégration verticale**. Elle peut le faire en développant elle-même de nouveaux domaines d'activité qui lui assureront de la fiabilité pour ses approvisionnements ou pour l'écoulement de ses produits. C'est ce qu'on appelle du **développement interne**. Elle peut aussi le faire par l'acquisition des entreprises qui lui fournissent ses intrants ou écoulent ses extrants. Beaucoup d'entreprises font à la fois du développement interne et des acquisitions. L'entreprise Quebecor illustre bien cette situation. Au départ un éditeur de journaux de quartier, Quebecor s'est lancée dans l'industrie de l'imprimerie. Elle s'est ensuite engagée de manière organique dans la publication du Journal de Montréal. Puis, progressivement, afin de diminuer sa dépendance par rapport à ses fournisseurs et à ses clients et de continuer à assurer sa croissance, elle a acheté une papetière et d'autres quotidiens.

c. Une entreprise qui a comme objectif de **se diversifier le fait, habituellement, par l'acquisition d'entreprises actives dans les nouveaux domaines recherchés**, même si des développements organiques (c'est-à-dire par développement interne) sont possibles, comme nous l'avons évoqué dans l'exemple de Quebecor et comme l'a démontré Chandler à propos de la société Du Pont.

d. Une entreprise peut envisager la croissance par une voie différente, soit celle **des alliances**. En effet, pour assurer son développement, une entreprise peut se procurer les compétences qu'elle n'a pas par l'entremise d'alliances avec des entreprises qui les ont. Ces compétences sont de divers types : technologiques, de recherche et de développement, d'approvisionnement, de distribution, de service après-vente, etc. Le fabricant automobile Peugeot, en raison de sa petite taille et de sa crainte de disparaître dans une fusion avec un autre constructeur, continue d'opter pour une stratégie d'alliance. C'est ainsi que **Peugeot coopère avec Fiat depuis plus de 30 ans et avec Ford depuis une dizaine d'années, afin de renforcer sa position mondiale en matière de fabrication de moteurs diesels**.

3. La stratégie de retrait

Une stratégie de retrait signifie **la diminution ou même l'arrêt des activités d'une entreprise**. Cette stratégie est pertinente lorsque l'environnement est **défavorable**, que l'entreprise va mal et que de meilleures opportunités existent dans d'autres domaines d'activité. L'entreprise décide alors d'abandonner certains produits ou certaines activités ou de se retirer partiellement ou totalement de certains marchés.

La phase du cycle de vie dans laquelle le produit ou le domaine d'activité de l'entreprise se trouve et la position relative de l'entreprise dans le marché jouent un rôle décisif dans les décisions de retrait. En effet, les entreprises adoptent une stratégie de retrait principalement lorsqu'elles ne réussissent pas à avoir une position confortable sur le marché. Cela est d'autant plus vrai que le domaine d'activité n'offre plus de perspectives de croissance intéressantes.

Tout comme les stratégies de maintien et de croissance, la stratégie de retrait peut sembler une stratégie facile à réaliser. **Or, il n'en est rien**. Comme pour les autres stratégies, elle suppose de bien connaître le cycle de vie des domaines d'activité dans lesquels l'entreprise est engagée, ainsi que l'évolution de la concurrence dans ces domaines.

Mais le risque particulier rattaché à la stratégie de retrait est d'un autre ordre. D'une part, en se retirant de certaines activités, l'entreprise **fait reposer certains coûts fixes sur un moins grand nombre d'activités**. D'autre part, les actions de retrait **peuvent avoir des impacts financiers négatifs qui sont plus considérables que les économies réalisées par le retrait de certaines activités**. Par exemple, une stratégie de retrait peut **nuire à l'image de l'entreprise**, ce qui aura des retombées négatives sur les autres activités. Enfin, une stratégie de retrait peut être démotivante pour le personnel et affaiblir le portefeuille de compétences de l'entreprise, surtout si cette stratégie s'accompagne du départ d'employés et de cadres clés.

Le retrait peut prendre **3 formes principales** :

- le retranchement d'activités ;
- la vente d'activités ;
- la liquidation.

3-1 Le retranchement d'activités

Le retranchement consiste à **éliminer certains produits ou services**. Cela a été le cas, par exemple, lorsque le CN, une entreprise ferroviaire canadienne, a décidé d'éliminer un certain nombre de destinations qu'elle offrait auparavant.

Cela a aussi été le cas lorsque Eaton a retranché de ses activités de commerce de détail la vente par catalogue et, par la suite, la vente des appareils électroménagers. C'est aussi le cas de la Bourse de Montréal, qui a décidé de retrancher de ses activités les actions et les obligations, pour se concentrer sur le marché des options.

Les produits et services qu'on retranche sont habituellement des activités jugées peu rentables pour l'entreprise, ou moins rentables que d'autres activités dans lesquelles elle est impliquée. Plus la concurrence est forte dans une industrie, moins l'entreprise peut maintenir des produits et services peu ou pas rentables. Cela n'est pas vrai seulement pour les entreprises qui poursuivent une stratégie de domination par les coûts, mais ce l'est également pour celles qui adoptent une stratégie de différenciation.

3-2 La vente d'activités

La vente d'activités consiste pour l'entreprise à **se retirer complètement ou partiellement d'un domaine dans lequel elle était active jusque-là**. En ce sens, il s'agit d'une forme de retranchement. L'entreprise a recours à cette manœuvre stratégique dans deux types de circonstances : d'une part, lorsqu'elle estime qu'elle sera incapable de raffermir sa position dans un domaine d'activité, compte tenu de la concurrence qui sévit et de la place qu'elle a réussi à occuper dans le marché ; d'autre part, lorsqu'elle veut dégager des ressources, principalement financières, afin de se concentrer davantage dans des domaines où elle est déjà active, ou d'aller dans de nouveaux domaines qu'elle juge davantage prometteurs.

Après la vague de diversifications des années 1980, plusieurs entreprises, déçues des résultats financiers obtenus, ont décidé de recentrer leurs activités sur leurs domaines d'origine. Elles ont donc massivement désinvesti. C'est le cas du Groupe Canam. A l'origine, ce groupe n'était actif que dans l'acier. Très rapidement, il s'est diversifié dans un domaine complémentaire à l'acier, celui des semi-remorques. Puis le groupe s'est diversifié dans le domaine du mobilier de bureau. Les résultats financiers de l'entreprise ont été excellents.

Sous l'effet de la mode de la diversification, Canam a décidé de prendre une position importante dans Noverco, une entreprise qui était le maître d'œuvre de la politique d'investissement et de diversification de Gaz Métropolitain. Cet investissement important a obligé le Groupe Canam à désinvestir des domaines des semi-remorques et du mobilier de bureau. Comprenant que l'obtention

du contrôle effectif de Noverco l'obligerait à s'endetter de façon importante, Marcel Dutil, le dirigeant du Groupe Canam, a choisi de désinvestir du secteur de l'énergie. Ces mouvements de vente d'activités constituent une partie importante des manœuvres stratégiques dont disposent les entreprises aujourd'hui.

3-3 La liquidation

La liquidation consiste à **se départir totalement d'une entreprise**. L'entreprise adopte cette stratégie peu fréquente lorsqu'elle est forcée de le faire. C'est le cas lorsque l'entreprise n'est plus viable et connaît des difficultés financières importantes. C'est bien sûr le cas lorsque les difficultés financières sont telles qu'elles acculent l'entreprise à la faillite. C'est ce qui est arrivé à Eaton. La stratégie de redressement que cette entreprise a essayé de mettre en place n'a pas fonctionné et elle s'est retrouvée dans l'obligation de liquider l'entreprise.

4. La stratégie directrice comme combinaison de stratégies

Les entreprises complexes sont habituellement présentes dans plusieurs domaines d'activité. Leur stratégie directrice est donc **une stratégie combinée**, c'est-à-dire une stratégie qui combine les stratégies poursuivies dans les différents domaines d'activité de l'entreprise. Une entreprise peut poursuivre une stratégie de maintien dans les domaines qui sont à maturité et dans lesquels elle a réussi à se tailler une place confortable ; elle peut aussi poursuivre une stratégie de retrait total ou partiel lorsqu'elle juge que certains de ses domaines sont devenus moins intéressants ou que d'autres domaines lui paraissent plus prometteurs ; elle peut enfin poursuivre une stratégie de croissance dans les activités qu'elle juge prometteuses.

Lorsqu'une entreprise est engagée dans plusieurs domaines, **l'analyse de portefeuille s'avère un outil précieux d'aide à la décision**. L'engouement des entreprises privées pour les modèles d'analyse de portefeuille s'explique par la capacité de ces derniers à simplifier une réalité de plus en plus complexe et, ainsi, à aider les dirigeants des entreprises diversifiées à faire les choix stratégiques qui s'imposent. Les dirigeants possèdent rarement une connaissance approfondie de tous les domaines d'activité, variés et nombreux, dans lesquels se trouve l'entreprise. Ils doivent, par ailleurs, décider de l'avenir de chacun de ces domaines et de l'ajout de nouveaux domaines d'activité. Les modèles d'analyse de portefeuille les aident alors à clarifier leurs critères de choix.

Nous exposons deux de ces modèles qui ont marqué la gestion stratégique, à savoir celui du Boston Consulting Group (BCG) et celui de McKinsey.

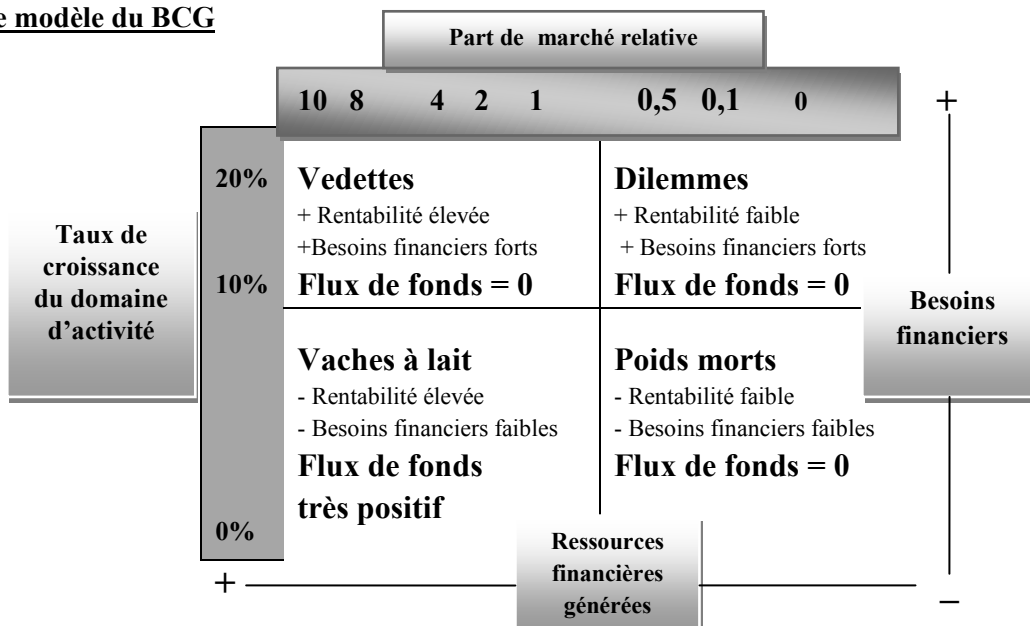
Le modèle du Boston Consulting Group

Le Boston Consulting Group propose une analyse s'articulant autour de **2 axes** :

1. le taux de croissance du segment d'activité analysé ;
2. la part de marché relative de l'entreprise sur ce segment.

La part de marché relative se mesure par le ratio de la part de marché de l'entreprise par rapport à la part de marché du concurrent principal. Ce ratio reflète la position concurrentielle de l'entreprise en ce qui concerne les coûts, les avantages sur le plan des coûts découlant d'un volume d'affaires plus grand que celui des concurrents.

Le modèle du BCG



Le modèle du BCG est quantitatif et relève d'une logique purement financière. **L'allocation optimale des ressources financières de l'entreprise se fait en tenant compte de la rentabilité des différents domaines d'activité et de leurs besoins de liquidités.** Dans une entreprise diversifiée gérée comme un portefeuille, les stratégies d'affaires s'élaborent à partir de chacun des domaines d'activité, alors que **la stratégie corporative s'élabore à partir du siège social.**

C'est là que les dirigeants utilisent le modèle de portefeuille afin de faire les choix stratégiques qui s'imposent en ce qui concerne le maintien, le développement ou l'abandon de leurs différents domaines d'activité, de même que l'ajout de nouveaux domaines. **Les dirigeants s'intéressent d'abord au taux de rendement du capital investi dans les différents domaines d'activité, et non à la synergie possible entre ces différents domaines.**

Le modèle de McKinsey

A la différence du modèle du BCG, celui de McKinsey, tableau suivant, **ne repose pas sur la seule logique financière et il tient compte de facteurs qualitatifs. Il s'intéresse au marché, tout comme le BCG, mais aussi à l'entreprise dans son ensemble.**

Le premier axe du modèle est la valeur d'un domaine d'activité pour l'entreprise, à savoir non seulement le taux de croissance du domaine d'activité, mais aussi l'intérêt que représente ce domaine pour l'entreprise. Peut-il y avoir synergie entre ce domaine d'activité et les autres domaines de l'entreprise ? Dans quelle mesure l'entreprise maîtrise-t-elle déjà des facteurs clés pour réussir dans ce domaine ? Ce domaine d'activité permet-il d'acquérir une expérience transposable ultérieurement à d'autres domaines ? **La valeur d'un domaine d'activité est donc aussi liée aux capacités de l'entreprise et à son identité : ses compétences distinctives, son savoir-faire, ses intérêts et son « vouloir-faire ».**

Le second axe est la position concurrentielle de l'entreprise dans un domaine d'activité, sa position dans le cycle de vie et les risques qu'il implique pour l'entreprise. **Il ne s'agit donc plus de limiter l'analyse à la seule part de marché relative, comme dans le cas du modèle du BCG.**

Le modèle de McKinsey

Position concurrentielle		FORTE	MOYENNE	FAIBLE
Valeur du domaine d'activité	FORTE	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser
	MOYENNE	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
	FAIBLE	Doubler la mise ou bandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

La recherche de cohérence et l'établissement d'une synergie entre les domaines d'activité sont donc présents dans le modèle de McKinsey. Bien que ce modèle soit plus qualitatif que le précédent, il peut être d'une grande utilité pour les dirigeants d'entreprises diversifiées qui ont à faire des choix stratégiques. Il leur permet de faire ces choix en ne se basant pas uniquement sur les flux financiers de l'entreprise, mais aussi sur l'ensemble des caractéristiques qui contribuent à forger l'identité d'une entreprise et sa capacité à concurrencer les autres entreprises.

c. La stratégie d'affaires

Pour chacun des domaines d'activité dans lesquels elle est engagée, **l'entreprise doit décider comment elle entend se battre contre ses concurrents** ou, en d'autres termes, comment elle entend se positionner par rapport à ces derniers. **Pour Porter (1980), l'entreprise a deux grandes décisions à prendre concernant son positionnement.**

D'une part, elle doit découvrir et mettre en place une façon de concurrencer les autres entreprises qui soit unique et différente de celles de ses concurrents, et qui ait une certaine pérennité. Porter relève deux façons d'obtenir un avantage concurrentiel durable : **la domination par les coûts et la différenciation.**

D'autre part, l'entreprise doit choisir sa cible stratégique, c'est-à-dire **l'étendue du marché** qu'elle vise dans une industrie donnée. Cette cible peut être large (grande variété de produits et services offerts à tous les segments de clientèle) ou étroite.

Ces deux dimensions, le **type d'avantage concurrentiel et l'étendue de la cible stratégique**, définissent ce que Porter appelle les stratégies génériques, à savoir trois moyens fondamentalement différents de se positionner et de concurrencer les autres entreprises dans une industrie donnée :

la stratégie de **domination par les coûts**, la stratégie de **différenciation** et la stratégie de **concentration** qui, sur une cible étroite, peut utiliser la domination par les coûts ou la différenciation. Les entreprises peuvent ainsi avoir du succès en adoptant différents types de positionnement dans une industrie.

Il peut être affirmé que, pour Porter, il n'y a pas de one best way, c'est-à-dire une seule bonne façon de concurrencer les autres entreprises dans une industrie donnée. Il s'éloigne ainsi de certains de ses prédécesseurs qui avaient fait de la courbe d'expérience et des économies d'échelle les seules bases de positionnement rentable dans une industrie. **Le tableau qui suit illustre les trois types de stratégies dont nous venons de parler.**

Les stratégies génériques

ETENDUE DES AMITIIONS		Coût		Caractéristiques particulières des produits/services
	Cible étendue	Domination par les coûts	Différenciation	
	Cible étroite	Concentration basée sur les coûts	Concentration basée sur la différenciation	
	SOURCES DE L'AVANTAGE			

1. La domination par les coûts

La domination par les coûts consiste à bâtir une organisation capable d'avoir des coûts plus faibles que ceux de ses compétiteurs. **Il s'agit de concevoir, de produire et de mettre en marché un produit ou un service comparable à celui de ses compétiteurs, mais à des coûts inférieurs.** Cela permet de vendre le produit ou le service soit à des prix inférieurs à ceux de ses compétiteurs, soit au même prix que ces derniers, en dégagant une marge plus élevée. Cela est possible grâce aux économies d'échelle et d'envergure qui découlent d'un volume de production important, et grâce à **un contrôle serré des frais fixes et variables.**

Cette stratégie peut nécessiter, dans certains secteurs, beaucoup de capital et des ressources d'ingénierie importantes afin de **simplifier le design des produits et les rendre ainsi moins coûteux à produire, d'automatiser les procédés de production et d'étendre les canaux de distribution.**

Porter fait une différence claire entre le contrôle des coûts et une stratégie de domination par les coûts. Toutes les entreprises doivent contrôler leurs coûts afin de dégager la marge la plus élevée possible : la réingénierie ou le juste-à-temps sont des approches et techniques qui peuvent aider une entreprise à redéfinir son processus de production et de mise en marché afin de le rendre plus performant et moins coûteux. Elles contribuent à **améliorer l'efficacité opérationnelle** de l'entreprise. Mais cela ne signifie nullement que ces entreprises poursuivent une stratégie de domination par les coûts. **Alors que le contrôle des coûts est une action orientée vers l'interne, la domination par les coûts est d'abord une stratégie de positionnement à l'externe.**

La stratégie de l'entreprise **Multi-Markes** est une stratégie de domination par les coûts. Multi-Markes évolue dans l'industrie de la boulangerie au Québec. Il s'agit d'une industrie fortement concentrée, avec peu de fournisseurs, un petit nombre de concurrents qui contrôlent la quasi-totalité du marché et des clients qui sont principalement des supermarchés. Dans cette industrie, Multi-Markes s'était fixé comme objectif d'être le numéro un au Québec. Pour y parvenir, **l'entreprise a toujours été consciente qu'elle devait poursuivre une stratégie de domination par les coûts, appuyée sur des volumes de production importants.**

Après une cinquantaine de fusions-acquisitions, Multi-Markes a acquis un volume qui lui permet de réduire ses coûts de façon importante. En centralisant au siège social, entre autres, les décisions d'approvisionnement, les négociations avec les clients et les choix relatifs à la gamme de produits, l'entreprise a réussi à avoir des coûts beaucoup plus faibles que ceux de ses concurrents et des espaces tablette plus intéressants dans les magasins. **Cette stratégie a permis à Multi-Markes de devenir une entreprise très rentable et la plus importante boulangerie industrielle au Québec, loin devant son principal concurrent canadien, Weston.**

2. La différenciation

Une stratégie de différenciation **consiste à produire un bien ou un service qui présente un caractère unique pour le client, et pour lequel ce dernier est prêt à payer plus cher**. Le caractère unique d'un produit ou d'un service peut découler du type de matières utilisées et de leur qualité, du design du produit, de sa performance ou de l'image qu'il projette. Il peut aussi découler du réseau de distribution utilisé, du service après-vente ou de la garantie qui est rattachée au produit.

Le client est parfois prêt à payer plus cher pour un tel produit ou service tant et aussi longtemps qu'il perçoit que la valeur ajoutée est plus grande que le prix qu'il paierait pour un produit qui n'aurait pas de telles caractéristiques. Une stratégie de différenciation exige habituellement beaucoup de ressources pour la création et le développement de produits afin de garantir des caractéristiques de qualité, de performance ou de fiabilité plus grandes que celles des produits concurrents. Beaucoup de ressources doivent aussi être consacrées au marketing afin de créer une image de marque pour ces produits.

La stratégie adoptée par **Hermès** est une stratégie de différenciation. Hermès est une entreprise de luxe française, fondée en 1837. Elle a débuté dans la maroquinerie, et plus particulièrement dans la fabrication de selles de cheval. Elle touche maintenant à 12 métiers, les principaux étant la maroquinerie, la soie, le prêt-à-porter, les parfums, l'horlogerie, les arts de la table et les bijoux. Dans tous les cas, les produits Hermès **se différencient par la très grande qualité des matières premières utilisées et du design, par une confection artisanale, par une publicité et des canaux de distribution très sélectifs et par une très forte image de marque**. En d'autres termes, tous les éléments de la chaîne de valeur sont cohérents avec la recherche du prestige et de l'exclusivité.

La stratégie de différenciation de Hermès s'accompagne de prix élevés, que les clients acceptent de payer. Il s'agit d'une stratégie de différenciation focalisée sur **un segment étroit de marché, à savoir les clients recherchant le très haut de gamme**. La rentabilité de Hermès est exceptionnelle, et cette rentabilité se maintiendra tant et aussi longtemps que les consommateurs estimeront que **la valeur des produits justifie les prix élevés exigés par l'entreprise**. Des sociétés comme Rolls-Royce, Mercedes et BMW constituent d'autres exemples de focalisation par différenciation.

A l'inverse de Hermès, l'entreprise **Cray Research** n'a pas été capable de maintenir, de façon rentable, la stratégie de différenciation qu'elle avait adoptée au moment de la création de l'entreprise, en 1972, par Seymour Cray. Ce dernier, un génie de l'informatique, caressait un grand rêve : construire l'ordinateur le plus puissant du monde. L'excellente réputation du fondateur de Cray Research a permis à l'entreprise, même en l'absence d'un produit tangible, de profiter d'importantes ressources financières. Après avoir conçu les superordinateurs Cray 1 et Cray 2, il s'est attaqué à la conception du Cray 3.

La stratégie de l'entreprise consistait, de façon claire, en une stratégie de concentration (elle s'intéressait principalement aux laboratoires de recherche) par différenciation (la construction d'ordinateurs super rapides). Cray s'est très peu préoccupé des besoins des autres types de clientèles, comme les entreprises à la recherche d'ordinateurs non seulement rapides mais qui pouvaient aussi être utilisés de façon conviviale. Ce qui n'était pas du tout le cas du Cray 2, déjà en fonction, ni du Cray 3, en développement.

Ces clients industriels, qui constituaient un marché de plus en plus important, n'étaient plus prêts à payer pour un produit dont le prix très élevé ne se justifiait pas par la valeur que le produit avait pour eux. Ils ont progressivement abandonné Cray et ses rêves de grandeur technologique pour des fabricants plus sensibles à leurs besoins, forçant ainsi le départ de Seymour Cray et le repositionnement de l'entreprise Cray Research.

3. Deux logiques différentes

Pour Porter, les stratégies de domination par les coûts et de différenciation **répondent à deux logiques** : celle des coûts bas et celle des prix élevés. Une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel en ayant des coûts plus bas que ceux de ses concurrents ; son avantage concurrentiel peut aussi découler de sa capacité à exiger un prix plus élevé pour ses produits et services. Mais une même entreprise peut-elle poursuivre ces deux stratégies simultanément ?

A cette question, Porter répond par la négative. En effet, concevoir, produire et penser un produit unique qui a une importante valeur ajoutée pour le consommateur ne peut se faire qu'avec des coûts additionnels. A l'inverse, devenir un leader sur le plan du coût exige habituellement que l'entreprise accepte de ne pas offrir aux clients tous les ajouts qui excèdent la fonctionnalité désirée. **L'entreprise doit donc faire un choix clair en faveur de l'une ou de l'autre de ces stratégies**. Cela a été le problème d'une entreprise comme Eaton, qui a poursuivi à la fois une stratégie de magasin spécialisé offrant des produits haut de gamme et une stratégie de magasin de grande surface offrant des produits à bas prix.

Toutefois, poursuivre une stratégie de domination par les coûts ne signifie pas qu'il faille ignorer ce qui pourrait contribuer à se distinguer de ses concurrents. De la même façon, poursuivre une stratégie de différenciation ne signifie pas qu'on puisse ignorer tout ce qui pourrait contribuer à réduire ses coûts. **Selon Porter, toute stratégie doit se préoccuper à la fois des coûts relatifs et d'une différenciation relative.** Les champions des bas coûts doivent avoir une qualité de produit acceptable, et les champions de la différenciation doivent contrôler de près les coûts des activités qui ne sont pas directement liées à la chaîne de valeur des clients. Il est donc possible de réaliser des progrès sur ces deux plans simultanément.

Ce n'est pas tout de choisir une stratégie de positionnement, encore faut-il que l'entreprise s'en tienne à son choix de stratégie d'affaires. Lorsque Porter analyse des entreprises très performantes, comme Wal-Mart, Sony ou Crown Cork and Seal, **il conclut que ce qui les caractérise, c'est qu'elles sont très cohérentes dans leurs choix stratégiques de base et qu'elles essaient d'améliorer constamment la façon de mettre ceux-ci en œuvre.** Les entreprises qui ont du succès sont capables de profiter des avancées technologiques, d'innover et de s'améliorer afin de diminuer leurs coûts ou de mieux se différencier par rapport à leurs concurrents. Mais elles poursuivent, sans relâche, la voie du choix stratégique qu'elles ont fait.

Changer de stratégie d'affaires est toujours très difficile. Changer son image de marque auprès des canaux de distribution et auprès des consommateurs est assez ardu, mais l'entreprise peut tout de même le faire en fonctionnant sous des marques différentes. Par ailleurs, ce qui est beaucoup plus difficile, c'est de changer l'organisation. Une organisation construit, à travers le temps, des habiletés à mettre en œuvre une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation. Les habiletés propres à chacune de ces stratégies sont radicalement différentes. **Changer de stratégie d'affaires signifie donc qu'il faille renoncer à ses habiletés apprises et développer de nouvelles habiletés, ce qui est, de l'avis de tous, une vraie gageure.**

d. Les stratégies fonctionnelles

Aux trois types de stratégies répertoriés par Hamermesh, on doit ajouter celui des stratégies fonctionnelles. Les stratégies fonctionnelles sont **rattachées aux principales fonctions de l'entreprise, à savoir le marketing, la production, les ressources humaines, la finance, la recherche et le développement, l'approvisionnement, le contrôle et l'informatique de gestion.**

Il est évident que les stratégies fonctionnelles sont **particulièrement importantes au moment de la mise en œuvre des stratégies directrices et des stratégies d'affaires**, puisque ce sont souvent les stratégies fonctionnelles qui permettent la mise en place réussie de ces dernières. C'est pour cela que les dirigeants d'une entreprise doivent se préoccuper des stratégies fonctionnelles au moment même où ils formulent les stratégies d'affaires et directrice. Ils s'assurent ainsi qu'elles seront cohérentes avec les choix qu'ils font, qu'elles pourront soutenir ces choix ou, si ce n'est pas le cas, que des compétences nouvelles dans l'une ou l'autre des fonctions pourront être acquises.

La stratégie directrice choisie a un effet sur les stratégies fonctionnelles. Au tableau suivant, Jauch et Glueck (1988) précisent les exigences fonctionnelles que posent les stratégies directrices de croissance, de maintien ou de retrait.

Les stratégies directrices et les stratégies fonctionnelles

FONCTIONS	Croissance	Maintien	Retrait
Produits	Accroître la capacité des installations actuelles	Accroître la R-D et les achats de brevets Accroître l'efficacité des ressources de production	Rationaliser les installations actuelles
Marchés	Intégrer les canaux de distribution	Accroître l'efficacité des canaux de distribution	Rationaliser les canaux de distribution actuels
Recherche et développement	Accroître la R-D et les achats de brevets	Mieux utiliser la R-D existante	Réduire la R-D

Dans le domaine de la stratégie, la littérature accorde une importance particulière aux stratégies de compétition. Les choix stratégiques (tant les stratégies institutionnelle, directrice, d'affaires, que fonctionnelles) ont pour objectif de permettre à l'entreprise de « battre » ses concurrents. Selon Porter, par exemple, il est si important de maintenir la concurrence qu'il s'oppose à tout ce qui est susceptible d'en diminuer l'intensité.

Comme nous l'avons vu, l'environnement de l'entreprise est de plus en plus complexe et différencié: il est constitué de plusieurs joueurs poursuivant des stratégies différentes, tout en étant de plus en plus en situation d'interdépendance les uns avec les autres. L'environnement est aussi de plus en plus turbulent et

imprévisible : il connaît des changements rapides et souvent difficiles à prévoir. L'entreprise fait alors face à des incertitudes économiques, technologiques et politiques.

C'est dans ce **contexte d'incertitude que les entreprises en viennent à élaborer des stratégies de coopération afin d'être capables de mieux faire face à la concurrence. On parle, dans ce cas, de relations d'échange entre organisations** (Thompson, 1967), d'ententes de collaboration (Morris et Hergert, 1987), d'arrangements hybrides (Borys et Jemison, 1989), de stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser, 1988 ; Bresser et Harl, 1986 ; Thorelli, 1986) et d'alliances stratégiques.

La décision pour une entreprise de s'engager dans une alliance stratégique découle de l'analyse que les dirigeants font des opportunités et des menaces présentes dans l'environnement de l'entreprise, et des capacités internes de l'entreprise pour contrer les menaces et profiter des opportunités. **Les alliances stratégiques peuvent donc être considérées comme un moyen susceptible d'aider l'entreprise à améliorer sa position concurrentielle** (Hamel, Doz et Prahalad, 1989) et à réaliser ses stratégies directrices ou d'affaires. **Les alliances se font généralement pour la réalisation d'activités fonctionnelles, comme la R-D, et rarement pour la pénétration de marché. Les organismes de régulation veillent à ce que ces pratiques ne viennent pas générer de la collusion sur le dos des clients.**

E. La stratégie et la performance

Afin que leur entreprise maintienne ou augmente sa performance, les dirigeants d'entreprise font des choix stratégiques, élaborent des stratégies institutionnelle, directrice, d'affaires et fonctionnelles.

Une étude de Chakravarthy (1986) démontre que, pour être performante, l'entreprise doit bien faire, en référence à différents critères financiers. Mais si ceux-ci sont des conditions nécessaires à la performance, ils ne sont pas suffisants.

Une entreprise est performante si, en plus des bons résultats financiers qu'elle obtient, elle est capable de se transformer pour faire face aux changements dans son environnement.

Cette étude présente beaucoup d'intérêt, puisqu'elle tente de définir, à partir de données empiriques, ce qu'est la performance stratégique de l'entreprise. Comme la gestion stratégique est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent de l'adaptation à long terme de l'entreprise à son environnement, **les seules mesures de performance vraiment utiles sont celles qui permettent d'évaluer la capacité d'adaptation de l'entreprise.**

En théorie, une entreprise bien adaptée a une stratégie cohérente avec la structure et la dynamique concurrentielle de l'industrie ; elle a une structure organisationnelle cohérente avec l'environnement et avec la stratégie choisie ; elle a des systèmes de gestion cohérents avec la stratégie et la structure organisationnelles ; enfin, elle a un style de management approprié au contexte stratégique dans lequel se trouve l'entreprise. En définitive, **une entreprise bien adaptée doit être capable de faire coïncider ses forces avec les opportunités de l'environnement et d'aligner ses différents systèmes administratifs avec la stratégie qu'elle a choisie.**

Chakravarthy démontre que les mesures traditionnelles de performance, basées uniquement sur la rentabilité de l'entreprise, sont inadéquates pour évaluer la performance stratégique de l'entreprise. Comme la performance est un phénomène complexe, il faut donc utiliser plusieurs indicateurs pour la définir. Il s'intéresse à **deux mesures qui permettent de discriminer les entreprises stratégiquement performantes et celles qui ne le sont pas.**

La première de ces mesures permet d'évaluer la **qualité des transformations qui se produisent dans l'entreprise** : d'un côté, il s'agit d'évaluer la capacité de l'entreprise à « exploiter » de façon profitable son environnement et de faire en sorte que les contributions des différentes parties prenantes de l'entreprise excèdent les rétributions qu'elle leur donne pour leur collaboration ; d'un autre côté, il s'agit d'évaluer les investissements de l'entreprise, à partir de ses ressources excédentaires (slack resources), afin d'améliorer sa capacité de s'adapter à un environnement futur incertain et inconnu.

La seconde mesure permet de mesurer le **degré de satisfaction de toutes les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise et non seulement celui des actionnaires (shareholders).**

L'étude de Chakravarthy nous plonge au cœur du débat qui continue à avoir cours sur la performance de l'entreprise. Tant dans le secteur privé que dans le secteur public, la performance a souvent été abordée **sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience.** L'évaluation de l'efficacité d'une entreprise consiste, pour les dirigeants, à se demander si l'entreprise qu'ils dirigent fait les bonnes choses. Traditionnellement, l'efficacité était évaluée en fonction des attentes des seuls actionnaires. La question qu'on se posait était la suivante : les résultats financiers de l'entreprise satisfont-ils les attentes des actionnaires ?

L'évaluation de l'efficacité doit maintenant tenir compte des attentes des autres parties prenantes. La question consiste alors à se demander si les résultats financiers et sociaux correspondent aux attentes des actionnaires et à celles des autres parties prenantes. Notre mission, telle qu'elle est formulée, reflète-t-elle

les grands objectifs que nous poursuivons et les valeurs qui doivent la soutenir ? Est-elle en accord avec les attentes de nos actionnaires (shareholders) et avec celles des autres parties prenantes (stakeholders) ? Les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise est impliquée, et les choix de maintien, de croissance ou de retrait qui sont faits, correspondent-ils aux attentes des actionnaires et à celles des autres parties prenantes ? La stratégie d'affaires que nous poursuivons est-elle la plus susceptible de répondre aux attentes de nos clients ?

La question de l'efficacité mène donc inévitablement les dirigeants à **évaluer les impacts des stratégies adoptées par leur entreprise**. Les critères utilisés pour mesurer ces impacts varieront cependant, de façon importante, selon qu'ils s'intéressent aux impacts pour les actionnaires ou aux impacts pour les autres parties prenantes. En effet, les actionnaires, dont la rémunération est fonction du capital investi, sont principalement intéressés par les indicateurs économiques et financiers de l'entreprise et le cours de l'action. Dans certains cas, les attentes des actionnaires peuvent donc diverger de celles des gestionnaires.

Bien que les gestionnaires soient les représentants des actionnaires à l'intérieur de l'entreprise, et qu'ils doivent mettre en œuvre les orientations privilégiées par ces derniers, ils ont aussi leur propre conception des stratégies que l'entreprise devrait adopter. Ils peuvent donc privilégier une stratégie de croissance, d'accroissement de parts de marché qui ne se traduira pas par une augmentation de la profitabilité de l'entreprise.

Quant aux autres parties prenantes, elles sont principalement intéressées par d'autres critères de performance. Considérons les trois types de parties prenantes suivantes : **les clients, les employés et les groupes écologiques**.

Les clients évaluent la performance de l'entreprise en fonction des produits et services que cette dernière leur procure, et à la lumière de leurs attentes en ce qui concerne la qualité, le coût ou le rapport qualité-prix. Leur évaluation de cette performance se traduit en comportements d'achat et de fidélité par rapport à une marque.

Quant aux employés, dont la rémunération est fonction du travail fourni, leur évaluation de la performance de l'entreprise tiendra compte de l'équité qu'ils perçoivent dans le rapport entre leur contribution et leur rétribution, compte tenu de la santé financière de l'entreprise et des normes de rémunération dans le secteur d'activité auquel l'entreprise appartient.

Enfin, **les groupes écologiques** sont intéressés par les impacts des activités de l'entreprise sur le plan de l'environnement et du développement durable. Les critères qu'ils retiennent ne sont pas financiers ; ils portent plutôt sur la satisfaction des citoyens.

Pour nous, le management stratégique proactif de l'entreprise ne peut être considéré comme approprié si, pour définir l'efficacité, il est focalisé exclusivement sur les intérêts des actionnaires.

L'évaluation de l'efficience de l'entreprise consiste, pour les dirigeants, à se demander si l'entreprise fait bien les choses. Plus précisément, la question de l'efficience les mène à s'interroger sur les stratégies fonctionnelles de l'entreprise : Nos systèmes de production nous permettent-ils de produire au meilleur coût possible ? Notre système de distribution est-il adéquat ? Avons-nous le personnel qualifié dont nous avons besoin ?

La question de l'efficience est donc inséparable de l'analyse que les dirigeants doivent faire des capacités et des compétences de l'entreprise. Pour s'aider dans cette démarche, les dirigeants **peuvent recourir à l'étalonnage concurrentiel (benchmarking)**, qui permet à une entreprise de comparer sa performance avec celle des entreprises appartenant au même secteur d'activité qu'elle, en particulier les entreprises les plus performantes.

L'évaluation de la performance de l'entreprise, en matière d'efficacité et d'efficience, incite les dirigeants à faire des choix stratégiques qui peuvent apporter des changements importants. Comme nous le verrons au chapitre portant sur **le changement stratégique**, les transformations effectuées peuvent être d'une envergure plus ou moins grande selon qu'il s'agit de changer les croyances et valeurs de l'entreprise, son positionnement ou ses pratiques.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, la stratégie peut également être **un pattern qui émerge de l'action**. Dans ce cas, les choix stratégiques, plutôt que d'être planifiés a priori, se font en cours d'action. Dans un tel contexte, la structure, la culture et le leadership, qui constituent le cadre de l'action stratégique, influencent grandement les choix. De fait, qu'ils soient vus comme leviers permettant de réaliser la stratégie planifiée ou comme constituant le cadre d'action de la stratégie émergente, structure, culture et leadership sont des composantes essentielles que nous traiterons dans les deux prochains chapitres la structure et les processus de gestion, et la culture et le leadership.

F-La fixation d'objectifs pour un plan stratégique

Tout moment est bon pour établir des objectifs en équipe. Un plan incluant des cibles ambitieuses vous aidera à croître, à affronter les défis et à vous adapter à l'évolution de la conjoncture.

Jean Joncas, conseiller d'affaires à BDC dit : «En fixant des objectifs, vous mobilisez et poussez votre équipe à l'action» et «Vous pouvez ainsi réaliser votre vision pour votre entreprise.»

M. Joncas nous livre ici des recommandations, des pratiques sur la façon de planifier et d'établir les objectifs pour la prochaine année (le futur). Pour fixer des objectifs pour votre plan stratégique, il nous présente 7 conseils :

1. Fixez des objectifs mesurables

Des cibles financières et opérationnelles permettent de surveiller, toute l'année, la progression de votre entreprise. Elles vous incitent, ainsi que votre équipe, à vous sentir responsables de votre rendement et à donner le maximum pour atteindre vos objectifs mois après mois.

2. Planifiez vos investissements

Définissez quand, où et comment vous investirez pour réaliser vos objectifs de croissance et d'efficacité. L'augmentation des ressources consacrées à la technologie représente une considération importante. Beaucoup d'entreprises canadiennes n'investissent pas assez dans ce domaine.

3. Pensez au financement

Les entreprises qui ont des objectifs ambitieux se heurtent souvent à un obstacle quand vient le temps d'obtenir du capital de croissance, dit M. Joncas. Planifiez dès maintenant comment vous financerez des projets comme l'ajout de technologies, de machines ou d'immeubles pour ne pas épuiser votre fonds de roulement. Il n'est jamais trop tôt pour discuter de vos plans avec votre banquier.

4. Examinez vos besoins en Ressources Humaines

Les entreprises en croissance ont souvent du mal à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. Planifier maintenant vos besoins de dotation pour l'année qui vient vous donnera une longueur d'avance pour trouver les meilleurs candidats. Regardez aussi, de façon réaliste, si vous avez actuellement les bonnes personnes aux bons postes. Ce n'est pas facile, mais le début de l'année est un bon moment pour faire les changements de personnel nécessaires.

5. Surveillez votre radar

Recueillez autant d'information que possible sur l'environnement externe: perspectives économiques, modification des besoins et des goûts des consommateurs et orientation stratégique de vos concurrents. «Vous voulez protéger votre position sur le marché et être bien placé pour saisir les occasions à mesure qu'elles se présentent», dit M. Joncas, qui conseille des entreprises dans l'Est du Québec, y compris la région de Québec.

6. Recherchez l'amélioration

Quels projets visant à hausser votre rendement et votre efficacité dans des domaines comme la gestion financière, l'exploitation, les ventes et le marketing, les RH et le service à la clientèle pourriez-vous planifier pour l'année qui vient? «Vous devez vous forcer à remettre en question votre façon de faire les choses, soutient M. Joncas. Comme l'a dit Einstein, la folie c'est de croire qu'en faisant toujours la même chose on puisse arriver à un résultat différent.»

7. Travaillez avec vos partenaires

Un bon moyen d'améliorer vos produits, vos processus et vos pratiques de gestion consiste à demander l'aide de vos partenaires – collaborateurs, clients et fournisseurs. «Les entreprises en croissance veulent souvent tout faire elles-mêmes, dit M. Joncas. Or, faire équipe et collaborer avec d'autres peut dans bien des cas vous mener plus loin.»

Même si une planification annuelle rigoureuse est essentielle pour bâtir une entreprise saine, les entrepreneurs doivent, prévient M. Joncas, se garder de devenir trop rigides.

«Vous devez conserver la flexibilité voulue pour vous adapter à la conjoncture changeante et saisir au vol les occasions durant l'année.»

Stade 2- EXECUTER / REALISER UN PLAN STRATEGIQUE

L'exécution du plan est un incontournable de la planification stratégique : une entreprise qui conçoit un plan stratégique doit prévoir la façon dont elle l'appliquera.

Jusqu'ici, nous avons discuté des études et des modèles d'analyse qui traitent de la formulation des stratégies, nous avons vu une partie, une phase du processus d'un plan stratégique. Passer de la formulation des stratégies à leur mise en œuvre, c'est les «mettre à l'épreuve ». Nous examinerons donc tout un ensemble d'éléments dont il faut tenir compte au moment de la mise en œuvre des stratégies.

La démarche très linéaire qui nous a menés de la formulation à la mise en œuvre peut laisser croire qu'il n'y a pas d'interaction entre ces deux activités. **Tel n'est pas le cas.**

D'une part, les outils de mise en œuvre, tels que la structure, les processus de gestion, la culture et le leadership, influencent et contraignent la formulation des stratégies.

La connaissance de ces outils est donc importante pour tout stratège averti.

D'autre part, formulation et mise en œuvre sont des processus intimement liés. C'est d'ailleurs ce qui a amené Mintzberg à parler de formation des stratégies, et c'est ce qui incite plusieurs auteurs à s'intéresser à l'action stratégique plutôt qu'à la mise en œuvre proprement dite.

Les outils de mise en œuvre que nous aborderons ont pour objectifs la mise en ordre de l'action et la stimulation matérielle ou idéelle (conceptuelle) des personnes. La mise en ordre est absolument essentielle pour l'action collective.

Pour que l'œuvre de l'organisation soit supérieure à la somme des actions isolées des individus, il est nécessaire que les actions convergent. Barnard (1938) décrivait cela comme étant la coopération nécessaire. Les éléments de mise en ordre permettent de préciser comment la tâche globale de l'organisation devra être entreprise pour offrir plus d'efficacité et d'efficience et, en particulier, comment elle sera coordonnée. Ils permettent aussi, comme l'affirmait Barnard, de maintenir le cap, d'éviter la dérive et de maintenir la continuité des contributions.

Dans **la structure et les processus de gestion**, on s'intéresse à la structure comme outil de mise en œuvre et comme cadre de l'action stratégique. On met l'accent sur une relation critique qui a toujours été au cœur des recherches en stratégie : **la relation entre les objectifs formulés, les arrangements structurels et la performance**. On aborde aussi les processus de gestion tels que le recrutement, la formation et les systèmes de rémunération et de promotion qui, tout comme la structure, constituent le cadre d'action pour la réalisation de la stratégie.

Par la suite, on s'intéresse à deux autres éléments importants pour la réalisation d'une stratégie, à savoir **la culture et le leadership**. La culture organisationnelle et ses sous-cultures font partie intégrante du contexte d'action stratégique. On aborde donc certaines dimensions de la culture qui influencent le processus de formation de la stratégie. Quant au leadership, les dirigeants peuvent l'exercer en tant qu'architectes de la raison d'être concepteurs de la stratégie ou en tant que créateurs du contexte d'action stratégique.

Certains des outils abordés dans la structure et les processus de gestion, la culture et le leadership sont faciles à concevoir et peuvent avoir des effets à court terme : c'est le cas des systèmes de mesure de la performance, de contrôle, de promotion et de rémunération. D'autres outils prennent plus de temps à implanter et n'ont d'effet qu'à moyen terme : c'est le cas de la structure organisationnelle, de la formation des cadres et du recrutement du personnel. **D'autres enfin ne sont pas facilement modifiables, et les changements qui se produisent sur ces plans sont lents et n'ont d'effet qu'à plus long terme : c'est le cas notamment de la culture.**

I-LA STRUCTURE ET LES PROCESSUS DE GESTION

La structure organisationnelle est à la fois un levier pour la construction d'un avantage concurrentiel et un outil de mise en œuvre.

Dans un premier temps, nous définirons ce que nous entendons par structure organisationnelle.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la relation stratégie structure.

Dans un troisième temps, nous traiterons des principaux processus de gestion utilisés par les dirigeants pour réaliser la stratégie.

Dans un dernier temps, nous aborderons la structure comme cadre de l'action stratégique.

A. Ce qu'est la structure

La structure, comme l'a définie (Stratégor, 1988), est **l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités**. Lorsque la taille des organisations dépasse deux ou trois

personnes, elles se dotent d'une structure qui permet de diviser le travail **par fonction, par produit ou par territoire et de mieux coordonner et contrôler les efforts de tous.**

Lorsqu'elles se structurent, les organisations doivent donc :

a- choisir entre la différenciation et l'intégration. Il y a deux limites extrêmes : on pourrait avoir un poste différent pour chaque individu ; on pourrait aussi avoir un seul type de poste pour tous les individus. On sait très bien que, **pour être efficace, la structure de l'organisation doit se situer entre ces deux extrêmes.**

Les questions qui se posent alors sont les suivantes : Sur quelle base faut-il spécialiser (fonction, produit/service, client, région, etc.) ? Quelles activités sont assez différentes pour être séparées ? Jusqu'où faut-il se spécialiser ? Comment gérer les interdépendances critiques entre activités et entre produits ? Quels mécanismes de liaison doit-on mettre en place ?

b- déterminer le degré de contrôle et d'autonomie des différents éléments de la structure. Dans son étude, McKinsey (1981) répond que « **la structure ne doit être ni trop lâche ni trop étroite** ».

Mintzberg s'est intéressé aux différentes formes de structures existantes. Parmi les variables importantes qu'il relève, il y en a deux qui correspondent aux deux dilemmes dont nous avons parlé précédemment : **la division du travail et la coordination du travail.**

En matière de **division** du travail, **cinq éléments** permettent de décrire toutes les organisations :

1. le sommet stratégique (généralement la haute direction et ceux qui l'assistent directement);
2. le noyau opérationnel, composé des personnes qui produisent les services ou les produits qui sont la raison d'être de l'organisation;
3. la technostructure, ou l'ensemble des professionnels dont la mission est d'établir les standards (de travail, de résultats, de savoir-faire) pour les autres;
4. le personnel de soutien, qui réalise des activités qui ne sont pas liées à la mission première de l'organisation et qui, à la limite, pourraient être obtenues de l'extérieur;
5. la ligne hiérarchique, qui apparaît lorsque l'organisation prend une dimension importante.

Et en matière de **coordination**, **cinq modes** sont utilisés par les organisations :

1. la supervision directe;
2. l'ajustement mutuel;
3. la standardisation du travail;
4. la standardisation du savoir-faire;
5. la standardisation des résultats.

Les cinq parties de l'organisation et les cinq principaux modes de coordination se combinent « de manière naturelle » pour donner **cinq structures génériques** :

1. La structure simple est une structure où la partie dominante est **le sommet stratégique**, et où le mode de coordination principal est la supervision directe. Généralement, ce genre de structure est très peu formalisé. Il n'y a donc pas de technostructure, ni de ligne hiérarchique, ni souvent de personnel de soutien. Cette structure est très adaptée à des innovations simples et rapides, dans des environnements changeants.

2. La bureaucratie mécaniste est une structure où le mode de coordination principal est la standardisation du travail, et où la partie dominante est **la technostructure**. Dans ce cas, l'organisation est très développée avec une ligne hiérarchique substantielle et un personnel de soutien important. Ce genre de structure convient bien pour la production de masse, dans des environnements stables.

3. La bureaucratie professionnelle est une structure où la partie dominante est **le noyau opérationnel, formé généralement de professionnels**, et où le mode de coordination principal est la standardisation du savoir-faire. Il n'y a généralement pas de technostructure parce que les professionnels résistent à toute tentative de standardisation du travail. Toutefois, le personnel de soutien a tendance à être très important. Ce genre de structure convient bien pour des activités qui requièrent un savoir-faire complexe, dans un environnement qui est relativement stable.

4. L'adhocratie est une structure où le mode de coordination principal est **l'ajustement mutuel**, et où la partie dominante est alors le personnel de soutien, qui est la partie la plus permanente de l'organisation. Il n'y a dans cette structure que peu de technostructure, et l'organisation est généralement en flux constant, avec des regroupements provisoires de professionnels pour répondre à des besoins spécifiques temporaires. Ce genre de structure est très adapté à l'accomplissement de tâches uniques et donc à l'innovation.

5. La structure divisionnalisée est une structure dont les unités peuvent être des structures de tous les autres types. C'est une forme dans laquelle le mode de coordination principal est **la standardisation des**

résultats et, en conséquence, où la partie dominante est la ligne hiérarchique. Cette structure est très bien adaptée à des situations où les activités sont multiples et diversifiées.

Certains auteurs, rattachés à la théorie de la contingence, ont cherché à établir des liens entre la structure et certains facteurs environnementaux et organisationnels. Déjà, en 1965, Woodward avait montré que **la structure d'une entreprise était étroitement liée à son système technique de production**. Ainsi, une production de masse allait bien avec une structure formalisée, tandis que les entreprises ayant une production sur mesure ou à processus automatisé avaient tendance à être organisées de manière plus souple.

De même, en 1967, Lawrence et Lorsch soutenaient que **l'environnement jouait un rôle important dans la détermination de la structure**. Par exemple, les entreprises de conteneurs, dont l'environnement était simple et stable, avaient une structure basée sur la standardisation et la supervision directe. En revanche, les entreprises de plastique, qui faisaient face à un environnement plus complexe et dynamique, avaient **une structure basée sur une coordination par ajustement mutuel**. Les entreprises du secteur de l'alimentation, quant à elles, avaient **une structure mitoyenne**.

Quant à Thompson (1967), il avait montré comment tous les mécanismes de fonctionnement, notamment le design de l'organisation (entendre par là le positionnement stratégique), la structure, les mécanismes d'évaluation et de gestion des personnes, devaient être coalignés avec les exigences et les incertitudes de l'environnement. Ce coalignement en est venu à être connu sous le nom de **fit, qui signifie compatibilité, cohérence et ajustement**.

B. La relation stratégie et structure

L'historien des affaires A. D. Chandler avait remarqué dans les entreprises qu'il avait étudiées, que **la stratégie était directement associée à ce qui se passait dans l'environnement**, plus précisément dans le marché. Fait plus important encore, Chandler avait noté qu'une fois la stratégie choisie, tous les mécanismes de fonctionnement, et en particulier la structure, **étaient contraints par cette stratégie**. L'étude de Chandler a ouvert la voie à plusieurs recherches, qui ont toutes confirmé cette **relation marché-stratégie-structure** que son étude initiale dans des entreprises américaines avait révélée.

D'abord, nous décrivons le cas de la société DuPont, qui a servi de base au travail de Chandler. Ensuite, nous montrerons comment la théorie de Chandler portant sur les liens entre la stratégie et la structure s'est imposée dans le domaine de la stratégie.

a. Le cas de la société DuPont

La société DuPont était, au début du XXe siècle, une entreprise de production d'explosifs, de dynamite et de poudre noire, notamment. Elle était dirigée par les cousins duPont. Eugène, le président, était un entrepreneur, un «bâtisseur d'empire» selon l'expression de Chandler. Il a fait l'acquisition de nombreuses petites entreprises et usines d'explosifs, accroissant de manière considérable la taille et l'étendue de la société DuPont. Eugène ne s'intéressait pas à la gestion. Il négligeait cet aspect et ne s'occupait que du développement. Il gérait chaque usine séparément, en nommant personnellement des directeurs en qui il avait une confiance personnelle.

Ainsi, l'entreprise était gérée comme une famille, chaque directeur d'usine s'occupant de tout localement, entre autres de la production et de la distribution-vente sur un territoire déterminé, et ne rendant des comptes qu'au président. **Il n'y avait aucune coordination d'ensemble**.

De la naissance de l'entreprise jusqu'en 1990, on répondait aux possibilités de marché en construisant ou en achetant des usines de production d'explosifs. **La stratégie était simple et consistait à croître le plus rapidement possible**. Les arrangements structurels étaient dominés par une structure simple, avec un chef et une multitude de collaborateurs directs. Tous les systèmes de gestion restaient informels et peu coordonnés.

Tant que **la concurrence était faible**, ce mode de gestion était acceptable, l'entreprise générant les profits nécessaires pour continuer son développement. Mais progressivement, des concurrents sérieux ont commencé à apparaître et ils étaient de taille suffisamment importante pour qu'il ne soit pas possible d'envisager facilement leur acquisition. La société DuPont apparaissait alors comme **handicapée en raison de son incapacité à coordonner ses activités**.

A la mort d'Eugène en 1902, Coleman du Pont, le nouveau président et surtout Pierre du Pont, le trésorier, se sont efforcés de rapidement consolider le fonctionnement des usines, en fermant certaines d'entre elles et en en construisant d'autres là où c'était plus approprié. Mais, plus important, **il fallait coordonner le fonctionnement de ce grand ensemble pour réduire les coûts et optimiser les stocks et les approvisionnements**. Pierre a alors entrepris de mettre en place une structure qui répondrait mieux à la stratégie de croissance tous azimuts de son cousin. Il en a résulté une structure aujourd'hui connue sous le nom de « **structure fonctionnelle centralisée** ».

Ce nouveau type de structure permettait de mettre ensemble les activités de production et donc de **les optimiser convenablement pour partager les savoir-faire et réduire les coûts**. Le même modèle a été utilisé pour la mise en marché. Les marchés étaient pris globalement, et leur approvisionnement était considéré comme une affaire d'ensemble plutôt qu'une responsabilité partagée régionalement.

Finalement, l'administration a été formalisée : on a réuni plus d'information sur les coûts, les marges obtenues, le taux de rendement du capital investi, etc. La mesure des performances et la rémunération des gestionnaires sont devenues plus systématiques et liées à des programmations préétablies. On demandait à chaque gestionnaire **non pas de générer des profits, mais d'atteindre des objectifs fonctionnels** qui permettraient alors de réaliser des profits pour l'ensemble de l'entreprise.

Plus tard, le bureau du président a pris plus d'envergure pour permettre de gérer centralement une entreprise devenue beaucoup plus professionnelle dans ses pratiques. Ces arrangements structurels étaient tous orientés vers la centralisation de la gestion et la planification du fonctionnement. Celle-ci était nécessaire en raison du fait que la spécialisation des fonctions ne laissait plus qu'au président la responsabilité de l'ensemble.

Cette nouvelle structure a servi remarquablement la société, qui a connu alors sa plus belle période, avec à la fois **une croissance planifiée exceptionnelle et une profitabilité sans pareille**. Avec ses collaborateurs, l'architecte de cette impressionnante réadaptation, Pierre du Pont, devenu président, a raffiné les mécanismes de gestion de l'entreprise à un point tel que **ses réalisations sont devenues des classiques enseignés dans les écoles de gestion**.

L'entreprise connaissait tellement de succès que la production a atteint des sommets inégalés. Le déclenchement de la Première Guerre mondiale s'est produit au moment où l'entreprise était au zénith de sa gloire, contrôlant une grande partie du marché américain et suscitant la suspicion des autorités antitrust du pays. L'entreprise a d'ailleurs été forcée de se scinder en plusieurs entreprises à la suite de l'application du Sherman Act, la loi antitrust.

La très grande production de la période de guerre a toutefois **soulevé des problèmes**, auparavant inconnus. Par exemple, les sous-produits des explosifs, autrefois considérés comme des déchets et vendus ou distribués gratuitement à qui les voulait, étaient à présent en quantité tellement grande qu'il n'y avait plus de marché suffisant ni de système adéquat d'élimination. **La société a alors décidé d'examiner les possibilités d'utilisation de ces sous-produits à des fins commerciales. Ces sous-produits étaient des aromatiques du type benzène, toluène, etc., la base aujourd'hui de la chimie fine et des plastiques.**

Les dirigeants se sont alors **lancés dans la fabrication de produits de ce genre, notamment les colorants, les nylons, les cuirs et le caoutchouc synthétiques**, etc. Leurs ressources, tant humaines que financières, permettaient d'envisager avec optimisme toutes les voies de développement.

L'entreprise étant solide et son avenir prometteur, Pierre a décidé qu'il était temps pour lui de céder la présidence à son frère Irénée et de s'en aller vers d'autres horizons.

Pour la société DuPont, les problèmes allaient bientôt commencer. En se lançant dans la fabrication de nouveaux produits de chimie fine, **l'entreprise venait de changer de domaine d'activité, mais elle ne semblait pas vraiment s'en rendre compte et continuait à fonctionner avec l'ancienne structure fonctionnelle centralisée**.

Comme les nouveaux produits étaient totalement différents, ils auraient nécessité **des procédés de production radicalement différents**. Ils étaient, de plus, **produits en quantités beaucoup plus faibles, pour des marchés encore mal connus**. Les marchés de la chimie fine et des plastiques étaient des marchés **complètement différents** des marchés d'explosifs. Les clients de ces derniers étaient peu nombreux, mais étaient des experts dans la manipulation et l'utilisation des produits. Il suffisait de produire, de distribuer et de fournir une assistance minimale en ce qui avait trait au stockage et à la manipulation des produits pour que les clients soient satisfaits.

Dans le cas des nouveaux produits, au contraire, **les clients étaient très nombreux, peu sophistiqués**, connaissant mal toutes les utilisations possibles ainsi que les manipulations et parfois même les caractéristiques des produits. **Il aurait donc fallu leur donner la main pour qu'ils sachent comment les utiliser**.

Comme la société DuPont était alors dominée par les fonctions, les dirigeants des différentes fonctions accordaient forcément toute leur attention aux anciens produits, les plus lucratifs, les plus faciles à vendre et représentant la quasi-totalité de leurs revenus et de leurs profits. **Ils ont donc négligé les nouveaux produits et les nouveaux marchés. DuPont, alors l'entreprise la mieux gérée et la plus admirée, perdait de l'argent avec tous ses nouveaux produits**.

Les jeunes dirigeants se rendaient bien compte qu'il y avait **un problème d'arrangement structurel, mais le président ne voulait pas entendre parler d'un changement de structure**. Pourquoi, disait-il, devrions-

nous changer ce qui nous a si bien servis dans le passé ? Il a fallu attendre que DuPont dans son ensemble soit menacée pour qu'Irénée, à son corps défendant, décide d'envisager une nouvelle structure.

Cette structure, la plus grande des innovations selon Chandler, a reconnu **les différences entre les produits et la nécessité de les gérer de manière séparée**. Chaque gamme de produits est devenue une division avec ses propres fonctions (production, ventes et administration) et était dirigée comme une entreprise séparée, avec toutefois une coordination d'ensemble de l'entreprise pour certaines questions financières et de gestion du personnel. Cette structure **a été baptisée « structure divisionnelle décentralisée »**. Grâce à cette nouvelle organisation, **la société allait dominer le marché américain et le marché mondial des produits chimiques**, comme elle avait dominé auparavant celui des explosifs.

b. La théorie de Chandler

L'histoire de la société DuPont est la plus révélatrice de la théorie de Chandler, qu'il a énoncée de la façon suivante : « **La stratégie précède la structure.** » Cela signifie que, lorsqu'on adopte une stratégie, on est obligé d'adapter la structure en conséquence.

Chandler a développé sa théorie en étudiant quatre grandes entreprises : General Motors, Standard Oil of New Jersey (l'ancêtre d'Exxon), Sears, Roebuck & Co. et, bien entendu, DuPont. Mais il a confirmé ses résultats en étudiant de manière statistique un grand nombre d'autres entreprises à succès. Ses résultats ont aussi été confirmés par des travaux de Héau en France, Channon au Royaume-Uni, Thanheiser en Allemagne et par ceux de sa propre équipe de recherche au Japon.

D'autres chercheurs ont insisté sur le **processus de développement** de l'entreprise qui résultait d'une telle théorie. **Ainsi, Salter puis Scott ont proposé une évolution de l'entreprise en trois phases. Chaque phase associe un type de stratégie à un type de structure**, mais ces deux auteurs ont aussi montré que tous les autres mécanismes de gestion étaient touchés. Galbraith et Nathanson en ont fourni une version très convaincante, résumée dans le tableau **La stratégie et les arrangements structurels** suivant.

Ces trois phases, comportant deux sophistications dénommées « **conglomérat** » et « **structure mondiale** », peuvent être considérées comme une sorte de cycle de vie de l'entreprise. **Une quatrième phase a aussi été proposée pour tenir compte des situations où les aspects fonctionnels et les aspects de marchés doivent être combinés**. Cette phase introduit notamment la structure dite « **matricielle** », mais elle n'est pas explicitement incluse dans le tableau de la stratégie et les arrangements structurels

Les recherches inspirées par le travail de Chandler sont nombreuses. Le travail qui est le plus directement lié à celui de Chandler, et qui a eu beaucoup d'écho, surtout en matière de diversification par fusions-acquisitions, est **celui de Rumelt. Cet auteur a entrepris de démontrer empiriquement la relation qui existe entre la stratégie et la structure, puis entre celle-ci et la performance**. Son travail, bien que méthodologiquement controversé, **montre que stratégie et structure sont intimement liées et que la qualité de leur association est un déterminant de la performance**.

La stratégie et les arrangements structurels

Caractéristiques	Simple S (Stade 1 de Scott)	Fonctionnelle F (Stade 2 de Scott)	Conglomérat C	Multidivisionnelle MD (stade 3 de Scott)	Mondiale M
STRATÉGIE	Produit unique	Produit unique et intégration verticale	Croissance par acquisitions et diversifications non reliées	Produits multiples reliés; croissance interne; quelques acquisitions	Produits multiples dans plusieurs pays
STRUCTURE	Simple, fonctionnelle	Centralisée, fonctionnelle	Décentralisée; centre de profit par division; petit état-major	Décentralisation par produit; centres de profit par secteur d'activité	Centres de produit décentralisés selon la région ou le domaine d'activité
MESURES DE RENDEMENT	Par contact personnel; subjectives	De plus en plus impersonnelles; mesures des coûts et de la productivité; subjectives	Impersonnelles; mesures RSI et profitabilité	Impersonnelles; mesures RSI; profitabilité et contribution de l'ensemble	Impersonnelles; mesures RSI; profit par produit, par pays
CHOIX STRATÉGIQUES	Besoins du propriétaire par opposition aux besoins de l'entreprise	Degré d'intégration; Part du marché; étendue de la gamme de produits	Degré de diversification; types d'activité; entrée et sortie des activités; acquisitions potentielles	Allocation des ressources par activité; entrée et sortie des activités; taux de croissance	Allocation des ressources par activité et par entrée et sortie des activités des pays; pourcentage de contrôle des actifs utilisés par pays; engagement dans les pays

Il est intéressant de revenir sur les différents types de structures dont nous avons parlé précédemment, plus particulièrement la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle, et de montrer dans quel contexte stratégique elles sont pertinentes.

La structure fonctionnelle centralisée présente plusieurs avantages lorsqu'une entreprise œuvre dans un seul domaine d'activité : elle offre une définition claire des responsabilités ; elle comprend des mécanismes de contrôle simples ; le dirigeant demeure en contact avec toutes les opérations ; et elle est efficace sur le plan des ressources. C'est donc une structure qui permet à l'organisation d'être performante.

Cette structure pose cependant un certain nombre de problèmes : **elle cloisonne les activités ; elle engendre des logiques étroites de spécialités fonctionnelles ; elle rigidifie le fonctionnement d'ensemble en suscitant le formalisme et un comportement bureaucratique. Les dirigeants ont beaucoup de difficulté à intégrer les activités spécialisées pour former un ensemble cohérent et dynamique. Ils peuvent aussi être débordés par les opérations et les problèmes routiniers.** Pour demeurer performante, une structure fonctionnelle doit alors développer des mécanismes de concertation et de dialogue, qui contrebalanceront les inconvénients inhérents à ce type de structure.

Quant à la structure divisionnelle décentralisée, elle est appropriée lorsque l'entreprise se diversifie et œuvre dans plusieurs domaines d'activité ou dans plusieurs régions géographiques. La structure divisionnelle, avec la création de divisions par domaine ou par région, comporte plusieurs avantages par rapport à la structure fonctionnelle : **elle permet de décentraliser l'initiative de management général ; elle facilite la comparaison des unités ; elle permet de développer des compétences liées aux particularités de chacune des divisions ; elle dégage les dirigeants au sommet des préoccupations de gestion quotidienne et leur permet de concentrer temps et énergie à la réflexion stratégique.**

Mais cette structure pose aussi un certain nombre de problèmes : **elle peut conduire au dédoublement des ressources ; elle engendre des logiques de segment de marché difficiles à réconcilier, surtout en matière d'allocation des ressources.**

L'entreprise n'a donc pas d'autre choix que de développer des mécanismes de liaison entre ses divisions, afin de créer des synergies et de faciliter les apprentissages croisés. General Electric, sous la direction de Welch, semble avoir réalisé ces apprentissages de manière admirable.

Toutefois, la règle dérivée du travail de Chandler reste toujours vraie quel que soit le type de structure adoptée. **Les processus et systèmes de gestion doivent être cohérents à la fois avec les objectifs poursuivis et avec la logique de la structure elle-même, comme l'ont montré Galbraith et Nathanson.**

C. Les processus de gestion

Les processus de gestion sont importants pour la réalisation des stratégies. Les dirigeants doivent donc leur porter une attention toute particulière. C'est par l'ajustement d'un grand nombre d'outils de gestion que ces processus prennent forme et deviennent cohérents avec les objectifs choisis. Les outils les plus souvent mentionnés (souvent utilisés en formation) sont de 3 types :

1. des outils de mise en ordre de l'action collective, comme la structure, les règles et procédures, et le recrutement ;
2. des outils de stimulation matérielle, comme la rémunération, les bonis, les promotions et, bien sûr, la mesure de la performance qui leur est liée ;
3. des outils d'influence idéale (conceptuelle) ou idéologique, comme la vision ou les valeurs.

Les outils à la disposition des gestionnaires peuvent avoir des effets à retardement. Dans le cas de la rémunération et des systèmes de mesure de la performance, les effets sont presque immédiats. Dans d'autres cas, comme pour le recrutement ou la formation, l'effet se fait sentir plus tard.

Dans ce qui suit, nous ne développons que trois des outils mentionnés, soit **le recrutement, les systèmes de rémunération et de promotion, et la formation.** Nous aborderons les outils d'influence idéale lorsque nous parlerons de la culture au **chapitre la culture et le leadership.**

a. Le recrutement

La santé de l'organisation est directement influencée par le recrutement des personnes (**de qualité et en nombre**) dont elle a besoin. Selon la nature de l'organisation, l'effet du recrutement peut se manifester à plus ou moins long terme.

Dans une « bureaucratie mécaniste » (Mintzberg, 1978), le recrutement a un effet relativement rapide puisque les comportements sont routiniers et standardisés. Dans une « bureaucratie professionnelle », par exemple une université ou un hôpital, le comportement est directement relié à la nature des professionnels

recrutés. Dans ce cas, l'effet du recrutement se fait sentir à long terme, parce que les recrutements sont rarement massifs et que les personnes déjà en place dominent la vie organisationnelle.

C'est ainsi que les entreprises automobiles japonaises ou coréennes qui ont investi en Amérique du Nord (Pascale, 1990) ont montré qu'il était possible d'engendrer assez rapidement des comportements nouveaux grâce au recrutement et à des initiatives comme la formation. Par contre, dans les universités (March et Olsen, 1976), le recrutement ne change les comportements que très lentement, mais c'est par ailleurs la seule façon possible de changer pour ce type d'organisation.

Dans un contexte de gestion stratégique, **le recrutement des cadres est très important**. Les spécialistes dans ce domaine font des affaires d'or à trouver les personnes les plus compétentes pour pourvoir aux postes de cadres supérieurs, des personnes capables de relever les défis associés à la stratégie de l'entreprise concernée. **C'est pour cette raison que les mandats de recrutement de dirigeants d'entreprise commencent toujours par la clarification du contexte stratégique de celle-ci : on oriente alors la recherche vers un dirigeant capable de réaliser la stratégie de l'entreprise, de la modifier ou de la changer.**

Le recrutement des cadres, lorsqu'il est bien fait, permet donc d'harmoniser dès le départ les objectifs des personnes les plus cruciales pour l'organisation avec les objectifs de l'organisation. Collins et Porras (1994) insistent aussi sur le fait que les membres d'un conseil d'administration ont la responsabilité de s'assurer qu'on choisit des dirigeants qui partagent les grandes valeurs et orientations de l'organisation, et qui seront donc capables de les traduire en choix stratégiques cohérents avec ces valeurs.

b. Les systèmes de rémunération et de promotion

Les systèmes de rémunération et de promotion ont un effet immédiat sur le comportement des personnes, et donc sur l'organisation. Ces effets ne sont pas profonds même si, en interaction avec d'autres systèmes, ils peuvent influencer sur l'organisation de manière durable.

Le système de rémunération est le système de base sur lequel **se construit l'échange entre l'organisation et l'individu**. L'individu est censé coopérer, en échange de quoi il reçoit une compensation matérielle (Barnard, 1938). L'effet de la rémunération peut cependant être perturbé par l'influence d'autres facteurs de stimulation. Ainsi, lorsque le système de rémunération est transparent, la stimulation est liée à l'équité du système de rémunération, d'abord à l'intérieur de l'organisation, puis avec des organisations similaires.

Les spécialistes des systèmes de rémunération accordent beaucoup d'attention à **trois questions fondamentales : le lien entre la tâche et la rémunération, la signification du système de rémunération**, particulièrement en ce qui a trait à la justice et à l'équité, et enfin, les **autres composantes de la rémunération** telles que les primes au rendement, les récompenses associées à des performances particulières et les avantages financiers, comme une auto, l'abonnement à des clubs ou associations, etc.

Les primes sont souvent divisées en deux parties : **la première** est accordée si le cadre supérieur atteint les objectifs visés par sa division, sa fonction ou son groupe ; **la seconde** est accordée si l'entreprise dans son ensemble atteint ses objectifs. **On voit ici le lien direct qu'on tente d'établir entre la stratégie de l'entreprise et le système de rémunération.**

Dans un ouvrage publié en 1981, Stonich a examiné attentivement cette question. Il suggère d'établir des moyens de suivre et de mesurer les progrès en regard des objectifs stratégiques. Il démontre que la rémunération ainsi que les instruments de mesure du rendement constituent l'épine dorsale qui **permet de s'assurer que le comportement des cadres et des employés est aligné sur la stratégie**. En bref, on peut dire que la conception de la stratégie détermine ce qui doit être fait, tandis que les systèmes de récompense nous assurent que les membres de l'organisation travailleront à la réalisation de cette stratégie.

Un peu comme le suggérait Maslow, mais aussi comme nous le savions depuis longtemps (Barnard, 1938), les personnes sont sensibles à des facteurs qui n'ont rien à voir avec l'argent ou les biens matériels. **Elles ont besoin d'espérance, d'idéal, d'explication du sens de la vie et de la relation aux autres**. Barnard suggérait même que la stimulation matérielle est illusoire et qu'à elle seule, elle n'arrive jamais à motiver complètement les individus. **Lorsque les besoins essentiels (notamment physiologiques et de sécurité) sont raisonnablement satisfaits**, les meilleures organisations sont celles qui sont **capables de persuader leurs membres que contribuer à leurs activités a une valeur en soi**. La formation est un des outils qui permet aux membres de l'organisation de s'approprier les objectifs stratégiques de l'entreprise et les valeurs qui les sous-tendent.

c. La formation

Dans une économie du savoir, la formation du personnel joue un rôle très important. Elle a deux objectifs : **un objectif stratégique et un objectif technique.**

Dans le premier cas, il s'agit de **socialiser les individus**, et en particulier les cadres, à la finalité de l'organisation, à ses valeurs et à ses modes de fonctionnement. L'objectif est ici de **favoriser l'émergence ou la consolidation d'une culture partagée par tous**. Lorsque les individus partagent les grands objectifs de l'organisation et que la stratégie est cohérente avec ces objectifs, il leur est alors plus facile de travailler à la mise en œuvre de cette stratégie.

Dans le second cas, l'objectif consiste à **développer et à renforcer les compétences** nécessaires **pour réaliser, de façon efficace et efficiente, la stratégie de l'entreprise**. Les grandes entreprises se sont souvent dotées d'instituts de formation afin d'avoir un contrôle sur ce qui est transmis aux membres de l'organisation. **Elles sont aussi préoccupées, de façon plus générale, par la gestion des connaissances organisationnelles**.

Les effets de la formation sur la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise se font sentir à long terme, mais il s'agit d'un investissement crucial puisqu'il peut conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel difficile à copier.

D. La structure comme cadre de l'action stratégique

Les travaux de recherche auxquels il a été brièvement fait référence montrent l'importance d'un fit entre la stratégie choisie et les divers arrangements structurels de l'organisation. **Mais la structure n'est pas qu'un outil de mise en œuvre de la stratégie, une fois que celle-ci a été formulée. Elle constitue aussi un cadre pour l'action stratégique.** Nous nous intéresserons ici à deux aspects :

- d'une part, la structure qui influence et contraint la stratégie ;
- d'autre part, la structure qui **constitue le cadre de l'action stratégique au quotidien**.

Si on considère le lien stratégie-structure, comme Chandler et plusieurs auteurs l'ont abordé, la stratégie contraint la structure. Mais il est aussi vrai que la structure, dans les organisations bien établies, peut contraindre les choix stratégiques. C'est ce qui a amené certains auteurs à inverser la relation proposée par Chandler et à affirmer que **la stratégie suit la structure**, au lieu de la précéder. Aujourd'hui, on considère que **la stratégie est influencée par la structure existante, mais qu'une nouvelle stratégie, pour se réaliser, nécessite souvent de nouveaux arrangements structurels**.

Le cas du Mouvement Desjardins illustre bien l'influence que la structure peut avoir sur les choix stratégiques. La structure coopérative de cette institution québécoise d'épargne et de crédit, qui donne aux caisses populaires locales une voix importante dans les instances du groupe, a toujours contraint les choix stratégiques faits par les dirigeants de cette institution au cours de son histoire : importance accordée aux prêts individuels plutôt que commerciaux, refus d'offrir une carte de crédit, non-implication dans la câblodistribution, etc. La stratégie du Mouvement Desjardins et l'action stratégique de ses dirigeants ne se comprennent que si on tient compte de son type de structure.

La structure influe sur l'action stratégique d'une autre manière. Les différentes formes de structure dont nous avons parlé ne se limitent pas à un organigramme. Une structure, ce n'est pas qu'un agencement de postes. Une structure, c'est aussi **un agencement de processus** de gestion qui ont une influence importante sur les individus qui occupent les différents postes dans une structure donnée. C'est par la combinaison, parfois rustique, parfois savante, des mécanismes de gestion qu'on donne vie à la structure de l'organisation.

Mais il y a plus. Dans une logique d'action stratégique au quotidien, où on souhaite la participation de l'ensemble des membres de l'organisation à la formation des stratégies, les arrangements structurels sont très importants. Comme le montre Avenier (1997), l'action stratégique au quotidien nécessite **des arrangements structurels particuliers** : structures ad hoc, structures temporaires, structures transversales, gestion par projet, etc. Elle nécessite aussi des processus de gestion qui permettent l'implication des acteurs dans la formation des stratégies. Les dirigeants ont donc un rôle tout à fait particulier à jouer dans la mise en place de ces structures et de ces mécanismes de gestion, comme nous le verrons dans la culture et le leadership.

II-LA CULTURE ET LE LEADERSHIP

Comme nous venons de le voir, la réalisation d'une stratégie nécessite une structure et des processus de gestion appropriés. Mais pour réaliser une stratégie **et atteindre la performance**, les dirigeants doivent s'appuyer sur d'autres facteurs que ceux auxquels nous avons fait référence jusqu'à maintenant. Nous allons prêter particulièrement attention à **la culture organisationnelle et au leadership**.

La culture organisationnelle et le leadership, bien qu'ils soient des concepts controversés, **sont essentiels pour la réalisation de la stratégie**. Nous discuterons de leur rôle à la fois dans la mise en œuvre d'une stratégie planifiée et en tant que cadre d'action dans le processus de formation de la stratégie.

Dans une première partie, nous nous intéresserons au concept de culture. Dans une seconde partie, nous aborderons le leadership stratégique en traitant des différentes façons dont les dirigeants peuvent l'exercer.

A. Culture et stratégie

Nous définirons d'abord ce que nous entendons par «culture» et nous mentionnerons les différentes sources de la culture organisationnelle. Par la suite, nous traiterons du rôle que peut jouer la culture dans la réalisation d'une stratégie.

a. Définition de la culture organisationnelle

La popularité croissante du concept de culture organisationnelle dans les années 1980 a coïncidé avec le succès fulgurant obtenu par les entreprises japonaises sur le marché international. Les chercheurs se sont alors demandé si leur culture n'était pas une des sources de leur avantage concurrentiel (Pascale et Athos, 1984).

Jusque-là, l'importance du facteur humain avait surtout été considérée sur le plan des individus et des groupes, dans la perspective de l'école des relations humaines. A partir de ce moment, l'influence de l'environnement national sur les façons de faire de l'entreprise, sur le plan socioculturel plutôt qu'économique, a pris de l'importance dans la réflexion stratégique et a suscité de l'intérêt pour le concept de culture organisationnelle. Mais qu'est-ce que la culture organisationnelle et peut-on la gérer?

Malgré la controverse entourant l'utilisation du concept de culture, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, les définitions de la culture sont assez semblables.

Une des définitions les plus utilisées est celle de Schein :

L'ensemble des postulats fondamentaux – qu'un groupe donné a inventés, découverts, ou élaborés en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes.

Selon Schein, la culture comporte **trois niveaux interreliés**, allant du plus profond et intangible au plus superficiel et manifeste.

L'ensemble des postulats fondamentaux constitue **le niveau le plus profond de la culture**. Il comprend les présupposés, les croyances profondément enracinées concernant la nature de la réalité, de l'homme, de l'environnement, etc., qui orientent inconsciemment nos perceptions et nos façons de penser et de faire. Par exemple, selon qu'on croit que les humains ont du plaisir à travailler ou qu'ils sont foncièrement paresseux, notre perception et notre compréhension du comportement des autres seront différentes.

Ces postulats de base influent sur **le deuxième niveau, celui des valeurs**. Ces dernières, bien qu'elles soient souvent tenues pour acquises, peuvent être rendues explicites, notamment lors d'exercices de réflexion stratégique. Les valeurs ont un caractère normatif et attirent l'attention sur ce qui est jugé important, sur ce qui est valorisé ou non. Elles constituent généralement un ensemble cohérent, une Gestalt, et constituent un guide pour l'action. Selon Schein, c'est en mettant au jour le système de valeurs d'une organisation qu'on peut **déduire** les postulats de base qui, eux, sont inaccessibles.

Enfin, **le troisième niveau**, les artefacts, Phénomène d'origine humaine, artificielle, intervenant dans l'étude de faits naturels ; produit de l'art ou de l'industrie humaine. est la manifestation tangible des valeurs et des postulats de base. Ce niveau comprend l'univers social et matériel construit par les membres de l'organisation. Les structures, les systèmes et les pratiques organisationnelles, de même que les produits, sont autant de signes concrets de la culture de l'entreprise.

Pour bien comprendre et saisir ce que la culture de l'organisation, je vous recommande mon livre « La culture de l'entreprise », édité par l'imprimerie Bensalem de Laghouat .

Le cas d'Apple est éloquent à cet égard. Qu'on pense au Macintosh, au iPod ou, plus récemment, au iPhone, dont la sortie a été accompagnée par tout un tapage médiatique, il est clair que les produits de l'entreprise expriment bien sa culture, notamment **les valeurs liées à l'innovation, à l'originalité et à l'esthétisme**, et lui permettent de se distinguer de ses concurrents.

De la même façon, la culture de McDonald's, basée sur **la standardisation et la rapidité**, est inscrite dans l'aspect physique de ses restaurants, leur fonctionnement prévisible et le caractère uniforme de ses produits. Dans ces deux cas, on voit une culture forte, en synergie avec la stratégie de l'entreprise.

Toutefois, la culture organisationnelle n'émerge pas dans un vacuum: **l'organisation est encadrée dans la société. D'une part, elle est influencée par la culture dominante de l'environnement qui l'entoure, la culture nationale.** Ainsi, Rieger et Wong-Rieger (1988), dans une étude comparative de compagnies d'aviation internationales, montrent l'influence de la culture du pays d'origine sur la structure et la stratégie de ces entreprises. En se basant, entre autres, sur le travail d'Hofstede (1980), ils établissent **cinq configurations culturelles** selon l'orientation par rapport au pouvoir, à la distance hiérarchique, à l'analyse et au risque. **Dans les cas où sa culture est en désaccord avec les valeurs profondes de la société, l'organisation peut éprouver des problèmes de légitimité pouvant nuire à la réalisation de sa stratégie.** Cela peut être le cas, notamment, lorsque des entreprises internationalisent leurs activités.

Par ailleurs, Wal-Mart se targue d'avoir une culture d'entreprise rendant superflu le **recours au syndicat**. Ce géant américain a été au centre d'une importante controverse entourant la fermeture d'un magasin en processus de syndicalisation au Québec, où le droit des travailleurs à se syndiquer est une valeur sociale importante. À l'inverse, Ubisoft, cette entreprise française de jeux vidéo, incarne des valeurs telles que **la créativité et l'esprit ludique**, que les Québécois associent à leur culture. La reconnaissance sociale est un élément important de l'identification des membres à l'organisation et à sa stratégie.

D'autre part, la culture nationale n'influence pas à elle seule la culture organisationnelle. D'abord, la société n'est pas homogène ; on n'a qu'à penser aux **différences ethniques, religieuses, linguistiques et générationnelles** qui introduisent de **la diversité dans l'organisation**.

La gestion de la diversité culturelle est, d'ailleurs, une thématique à laquelle on accorde de plus en plus d'attention de nos jours dans les organisations.

Aussi, il existe une culture propre à l'industrie dans laquelle œuvre l'organisation. Certains parlent alors de recette industrielle (Spender, 1989) ou de communauté cognitive industrielle (Porac et autres, 1994) **pour décrire les façons de faire et de penser qui caractérisent un secteur d'activité donné.** Par exemple, Porac et ses collègues décrivent le modèle d'affaires qui caractérise l'industrie haut de gamme du cachemire en Écosse et démontrent comment il est tenu pour acquis par les membres de ce secteur et constitue une recette durable qui contraint les comportements des acteurs.

De même, l'existence de **logiques sectorielles différentes** dans le milieu bancaire et dans celui du courtage est à l'origine des problèmes importants qu'a vécus la Banque de Montréal durant le processus d'acquisition des entreprises de courtage Nesbitt Thomson et Burns Fry (Roch, 2003). Même après plusieurs années, on ne retrouvait que peu d'interaction entre ces sous-cultures différentes à l'intérieur de l'entreprise.

Finalement, **les cultures occupationnelles et professionnelles** constituent une autre source importante de diversité dans les organisations. Ces **différentes sous-cultures organisationnelles peuvent être en harmonie avec la culture organisationnelle dominante ou, au contraire, constituer des contre-cultures qui la minent.** C'est ce qui explique que certaines orientations stratégiques privilégiées par les dirigeants, quoique tout à fait rationnelles de leur point de vue, puissent être rejetées formellement ou informellement par certains groupes de l'organisation, au nom d'une rationalité alternative. C'est une situation fréquente, entre autres, dans les organisations du domaine de la santé et celles du domaine culturel.

Ainsi, lorsqu'on veut implanter une nouvelle stratégie dans le domaine de la santé, **les logiques professionnelles entrent souvent en conflit avec la logique administrative.** Cela a été le cas, par exemple, au moment de l'introduction du virage clientèle dans le réseau de la santé québécois. Dans le secteur des arts, on parle d'organisations bicéphales, où la direction artistique et la direction administrative doivent coopérer durant l'élaboration de la stratégie. **Comme on peut s'en douter, cela ne se fait pas sans susciter des tensions à l'interne.**

De façon générale, Schein (1996) **fait état de l'existence de trois sous-cultures qui entrent souvent en conflit dans les grandes organisations** : celles des dirigeants, des gens des opérations et des ingénieurs. **Les dirigeants sont généralement axés sur les questions financières et les concurrents, les opérateurs ont des préoccupations locales et focalisent sur les personnes, tandis que les ingénieurs s'intéressent surtout aux technologies.** Il n'est pas surprenant qu'ils aient de la difficulté à se comprendre et à s'entendre.

Or, plusieurs auteurs mettent l'accent sur **l'importance de développer une culture organisationnelle forte, c'est-à-dire distinctive, stimulante et largement partagée, pour soutenir la stratégie**. En effet, si les membres de l'organisation partagent la même culture, s'ils sont à l'aise avec les valeurs et les croyances qui la sous-tendent, **ils participeront avec enthousiasme à la réalisation de la stratégie, dans la mesure où cette dernière est cohérente avec la culture existante**.

Mais une culture forte est une arme à double tranchant. **Elle peut être une source d'avantage concurrentiel durable, parce qu'une culture distinctive est difficile à reproduire par les concurrents, mais elle est également difficile à changer et peut devenir une source d'inertie qui empêche l'entreprise de s'adapter lorsque l'environnement change.**

b. La culture organisationnelle et la stratégie

Le cas du journal Le Devoir, dont nous avons déjà parlé dans **La stratégie institutionnelle**, lors de notre étude des choix stratégiques et la performance, nous fournit un bel exemple d'une entreprise qui a développé au fil des ans ce qu'on appelle une culture forte, celle d'un journal engagé, d'une grande rigueur intellectuelle. La culture de l'entreprise est un reflet de la culture nationale et cela explique, en partie, qu'elle soit si largement partagée par ses membres.

Cette culture distinctive, qui s'est développée en cohérence avec la mission de l'entreprise, est à la fois la base la plus solide sur laquelle se fonde son avantage concurrentiel et le cadre d'action qui influence son évolution stratégique. En effet, comme on l'a vu précédemment, cette culture contraint les changements stratégiques qui peuvent être entrepris par ce journal en réponse à l'évolution de l'environnement.

Cela nous amène alors à poser la question suivante : **comment gérer le lien entre stratégie et culture ?** La réponse à cette question a suscité de nombreux débats. Nous pouvons regrouper les positions en deux camps : **il y a ceux qui voient la culture comme un levier pour réaliser la stratégie et ceux qui la considèrent avant tout comme le cadre de l'action stratégique.**

Les premiers considèrent que, pour être performante, **l'organisation doit avoir une culture organisationnelle cohérente dont les croyances, les valeurs et les normes sont largement partagées par tous les membres de l'organisation**. A leurs yeux, la culture peut être utilisée comme un **outil de gestion et peut aider à la mise en œuvre des stratégies** (Peters et Waterman, 1983 ; Hampden-Turner, 1992). Dans ce cas, il est question essentiellement d'agir sur les artefacts culturels, tels que les symboles, le langage, la structure et les systèmes de rémunération et de promotion pour **changer le comportement des membres de l'organisation et le rendre plus compatible avec la stratégie.**

Ainsi, lors du démantèlement du monopole d'AT&T, imposé par le gouvernement, ses dirigeants, comme le raconte Tunstall (1985), ont entamé un changement culturel important. Pour faciliter le passage d'un environnement réglementé à un environnement concurrentiel, ils ont déménagé le siège social de l'entreprise, changé le nom et le logo, et mis en place une série de mesures (discours, conférences vidéo, formation, promotions, nouveaux partenariats, nouveaux produits, etc.) visant à signaler aux membres de l'organisation les nouveaux comportements et les valeurs appropriées telles que **l'esprit d'initiative, la collégialité et la rapidité dans la prise de décision.**

Par ailleurs, Tunstall indique que la direction a aussi insisté sur le fait que ces valeurs s'ajoutaient à certaines valeurs existantes, notamment l'importance du service à la clientèle et des ressources humaines, ainsi que l'équité, mettant ainsi l'accent sur la continuité dans le changement.

Selon Gagliardi (1986), **le seul changement culturel qu'il est possible de gérer est le changement incrémental**, c'est-à-dire l'introduction de nouvelles valeurs qui ne sont pas antagonistes avec celles de la culture existante. Dans ce qu'il appelle un cercle vertueux, les membres de l'organisation sont amenés à **expérimenter de nouveaux comportements qui, s'ils sont couronnés de succès, peuvent ensuite être valorisés et idéalisés**. Ils en viennent, au fil du temps, à être tenus pour acquis et à s'intégrer aux mythes organisationnels.

Par ailleurs, la révolution culturelle serait en fait une destruction de l'ancienne culture (Gagliardi, 1986). Or, bien qu'il soit relativement facile de détruire la culture existante en changeant des artefacts comme la structure et les systèmes, **la construction d'une nouvelle culture est un processus difficile à contrôler et, surtout, qui exige beaucoup de temps (Hafsi et Demers, 1997).**

D'autres auteurs considèrent plutôt que l'organisation n'a pas une culture qu'on peut gérer, mais que **la communauté d'acteurs est en elle-même une culture**. Dans cette perspective, la culture émerge de l'histoire collective des membres de la communauté organisationnelle. **La culture est alors envisagée comme une structure de connaissance, un système de significations partagées et le reflet de processus largement inconscients (Geertz, 1973).** Elle est donc quasi impossible à changer intentionnellement et devient plutôt le cadre d'action autour duquel se définit la stratégie de l'entreprise et, même, duquel

elle émerge. On parle alors de logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986) ou de paradigme organisationnel (Johnson, 1988).

Ainsi, Côté et ses collègues (1991) expliquent les difficultés qu'a connues SNC, l'entreprise d'ingénieurs-conseils, avec sa stratégie de diversification des années 1980 par l'existence d'une logique dominante incompatible avec ses nouvelles activités. **L'entreprise n'aurait pas réussi à tirer pleinement profit de ses acquisitions, parce qu'elles ont été gérées par des ingénieurs qui ne comprenaient pas les règles du jeu dans les nouveaux secteurs.**

Un autre exemple intéressant est celui du mouvement coopératif Desjardins, dont la stratégie a évolué en s'adaptant à la culture organisationnelle. Le développement de Desjardins a été marqué par les valeurs de son père fondateur, Alphonse Desjardins. **Certaines de ses convictions sont devenues des mythes qu'il ne fallait pas remettre en question : par exemple, l'idée qu'il fallait favoriser l'épargne en décourageant l'usage du crédit à la consommation.** Pendant plusieurs années, personne n'osait remettre en cause cette façon de concevoir les choses.

Par la suite, les membres confrontés à une conjoncture différente de celle qui existait au début du XXe siècle ont **amorcé un virage stratégique qui a abouti à la création de la carte de crédit VISA Desjardins.** Toutefois, pour réaliser ce changement qui pouvait être perçu comme contradictoire avec les valeurs de Desjardins, **ils ont montré que la carte de crédit pouvait être définie comme une carte de paiement, puisque la majorité des gens l'utilisaient de cette façon, payant leur solde chaque mois (Giroux, 1993).**

Cette conception de la carte de crédit a permis de la rendre cohérente avec la culture de Desjardins. Pour montrer leur attachement à la philosophie Desjardins, les acteurs du mouvement continuent encore aujourd'hui à mettre en garde leurs membres lorsque l'utilisation du crédit liée à la carte leur paraît problématique.

Mais la culture conçue comme cadre d'action n'est pas qu'une contrainte à la stratégie, elle est également le contexte duquel peut émerger une nouvelle stratégie. Un exemple éloquent à cet égard est celui d'Intel, décrit par Burgelman (1991). Grâce à sa culture favorisant l'innovation et l'autonomie des chercheurs, cette entreprise, au départ un fabricant de cartes mémoire, s'est transformée de façon non planifiée en entreprise de microprocesseurs, et elle est aujourd'hui leader dans son domaine.

Chez Intel, un processus stratégique qualifié d'autonome, constitué d'initiatives locales de gestionnaires intermédiaires et de chercheurs qui expérimentent de nouvelles voies d'avenir, existe en parallèle avec le processus stratégique officiel, appelé processus induit (Burgelman, 1991). **Dans ce contexte, la culture devient une source d'innovation stratégique plutôt qu'un outil de réalisation de la stratégie.**

c. L'analyse de la culture organisationnelle

Qu'on considère la culture comme un outil de mise en œuvre de la stratégie ou comme le cadre de l'action stratégique, **le stratège doit bien connaître la culture de son entreprise.** Selon certains auteurs, dont Schein (1985), il est difficile pour les membres de l'organisation d'avoir la distance nécessaire pour analyser leur culture, puisque les postulats et les valeurs sont, en grande partie, tenus pour acquis, et donc inaccessibles (et c'est la cause principale de l'échec de la majorité des managers leaders algériens) . **Ils proposent alors de faire appel à un analyste externe qui aidera les membres de l'organisation à mettre au jour leur culture.**

Les auteurs ont proposé différentes démarches et développé divers outils d'analyse de la culture. Ainsi, **la démarche ethnographique, la démarche clinique et l'audit,** qui s'appuient sur des modèles variés, font partie des principales approches qui ont été proposées pour analyser la culture. Nous les présentons brièvement dans les paragraphes qui suivent.

La démarche ethnographique est l'approche la plus classique pour analyser la culture. Elle exige qu'un observateur vienne **vivre dans l'organisation pendant un certain temps, afin de se familiariser avec ses pratiques et de connaître ses normes, valeurs et croyances.** Comme l'anthropologue le faisait avec les tribus, il s'agit pour cette personne de reconnaître les différents artefacts culturels de l'organisation et de les interpréter pour en retirer les valeurs et les croyances de ses membres.

Parmi les éléments les plus fréquemment mentionnés, on retrouve :

- 1- les rites - les événements qui rythment la vie de l'organisation ;
- 2- les routines – les façons de faire distinctives ;
- 3- les mythes (les histoires et les anecdotes sur les faits marquants et les personnalités importantes qui sont les plus fréquemment racontées et qui mettent en évidence ce qui caractérise l'organisation) ;
- 4- les symboles (logos, slogans et objets qui ont une signification particulière) ;

5- les structures organisationnelles et les systèmes, notamment de recrutement, de promotion et de contrôle. Tous ces éléments indiquent ce à quoi on accorde de l'importance et de l'attention dans l'organisation, ce qu'on valorise, mais aussi ce qu'on rejette. Il ne suffit donc pas de les répertorier, mais plutôt de les analyser pour appréhender les valeurs et les croyances qui les sous-tendent. Ainsi, les structures et les systèmes dont on a parlé dans la structure et les processus de gestion- ne sont plus ici examinés en fonction de leur efficacité fonctionnelle, **mais en fonction de leur signification pour les membres et de leur cohérence avec les valeurs de l'organisation.**

Par exemple, la centralisation de certaines activités pourrait être justifiée sur la base de la rapidité de la prise de décision ou du contrôle des coûts, mais être incompatible avec les valeurs d'autonomie et de sensibilité aux réalités locales prônées par la direction. **La structure, dans cette perspective, est analysée, non pas comme un instrument fonctionnel, mais en tant que manifestation culturelle.**

Dans un premier temps, il s'agit d'observer les événements et les pratiques distinctives, de voir ce que la structure met de l'avant et ce qu'elle cache, ce qui est contrôlé et ce qui ne l'est, de noter les expressions courantes et le design des espaces, bref, tout ce qui permet aux membres de l'organisation de se sentir chez eux et aux étrangers de sentir leur différence.

Dans un second temps, il faut comprendre comment et pourquoi les membres de l'organisation interprètent ces artefacts, ceux auxquels ils accordent le plus d'importance, ceux auxquels ils s'identifient et lesquels sont rejetés ou traités avec cynisme. C'est alors qu'on peut prendre le pouls de l'organisation, c'est-à-dire voir dans quelle mesure la culture est partagée, et mettre au jour l'existence de sous-cultures.

C'est ainsi que, après un long séjour d'observation dans l'entreprise issue de la fusion d'Irving Samuel et de Jean-Claude Poitras Design, Rouleau (1995) cerne les différences culturelles importantes qui existent entre ces deux entités, basées sur des différences culturelles et linguistiques (l'une, anglophone d'origine juive et italienne, et l'autre, francophone d'origine québécoise), ainsi que sur des conceptions différentes de la mode (conservatrice vs flamboyante) et de la conduite des affaires (accent sur la production vs sur le marketing). L'existence de telles différences a beaucoup nui à l'intégration des deux entreprises et explique, en partie, l'échec de la fusion.

L'approche clinique

Le travail ethnographique demande beaucoup de temps et n'est pas à la portée de toutes les entreprises. C'est pourquoi d'autres auteurs préconisent l'utilisation de **l'approche clinique, basée essentiellement sur des entretiens avec différents acteurs de l'entreprise.** Grâce aux perceptions différenciées (ou homogènes) de personnes qui travaillent à plusieurs niveaux hiérarchiques et dans plusieurs secteurs, le spécialiste cherchera à voir comment les membres de l'organisation analysent et comprennent les valeurs et les croyances de l'organisation. C'est en faisant l'analyse des visions convergentes et divergentes qu'on découvre les normes et les valeurs de l'organisation et celles des sous-groupes. **Il est alors possible de déceler une culture dominante, si elle existe, ainsi que les sous-cultures les plus importantes.**

Schein (1985, 1991), qui définit la culture comme l'ensemble des postulats fondamentaux, suggère une série de questions pour aider à établir un diagnostic culturel. Ces questions, adaptées par Hafsi et Demers, sont brièvement reprises dans ce qui suit :

-relation à l'environnement: vous vous percevez comme pionnier ou suiveur, aventureux ou prudent, etc ?

-relation aux autres : est-il préférable d'être tenace et proactif ou conciliant et prudent, conservateur ou optimiste, coopératif ou compétitif, individualiste ou collaboratif, etc. ?

-relation à la vérité : la vérité vient-elle de l'analyse, de la sagesse, de l'expérimentation, du consensus social, etc. ?

-relation au temps : êtes-vous orienté vers le passé, le présent ou le futur ? Comment le temps est-il découpé dans votre organisation ?

-relation à la nature humaine : l'être humain est-il généralement bien intentionné et fiable, ou opportuniste et manipulateur? Peut-il changer, s'améliorer ? Etc.

Schein définit également **deux grandes dimensions** qui permettent d'approfondir cette analyse :

L'adaptation externe et l'intégration interne.

Ainsi, pour **l'adaptation externe**, l'accent sera mis sur les valeurs qui sous-tendent la mission et la stratégie de l'entreprise, les **critères de performance** établis, ainsi que sa **façon de corriger** les problèmes.

Pour **l'intégration interne**, on s'intéressera au **langage utilisé** (afin de mettre au jour les cadres de référence, les systèmes de significations partagés), à **la nature des frontières** entre les groupes, à **la façon dont les ressources sont réparties** (critères, distribution, processus, etc.), aux **normes** et à **la façon dont**

sont gérées les questions délicates comme **la religion et les différences idéologiques**. Ce type d'analyse permet d'étudier, de façon inductive, la dynamique culturelle propre à chaque organisation.

D'autres auteurs (Reger et autres, 1994 ; Hampden-Turner, 1982), partant de l'idée que la culture est, en fait, bâtie sur l'opposition ou les dilemmes, suggèrent qu'il est important au cours de cette analyse de décoder les oppositions implicites dans les choix culturels. **Ainsi, lorsqu'on évalue le lien entre stratégie et culture, on est en mesure de prévoir si certaines valeurs qu'on voudrait mettre de l'avant pour implanter la stratégie entrent en conflit avec les valeurs et postulats existants, et susciteront donc une importante résistance.**

**C'EST LE CAS DES AVANTAGES OBTENUS PAR CERTAINS,
QU'ILS N'ACCEPTENT DE LES CHANGER !**

L'audit :

Finallement, certains auteurs préconisent l'utilisation de **l'audit**, à partir de questionnaires basés sur des dimensions préétablies. Cette **approche déductive, qui est plus rapide et économique**, permet de mesurer les perceptions des membres de l'organisation sur certains thèmes relevés par les spécialistes.

Ainsi, dans le cas d'AT&T rapporté par Tunstall (1985), cette approche a été utilisée pour sonder les perceptions des membres de l'organisation à l'égard du changement, entre autres des nouvelles valeurs que la direction souhaitait mettre de l'avant. Toutefois, ce type de sondage, bien qu'il ait son utilité, **n'aide pas à comprendre pourquoi les gens ont développé ces perceptions ni le sens qu'ils donnent à ce qu'ils vivent dans l'organisation. De plus, il ne permet pas de mettre au jour les sous-cultures qui existent dans l'organisation et qui peuvent jouer un rôle important dans la formation de la stratégie.**

En conclusion, il est clair que **la culture est une dimension importante du management stratégique**. L'analyse de la dynamique culturelle permet de mieux comprendre **l'interaction entre la culture et les sous-cultures organisationnelles et leur compatibilité avec la stratégie**. La gestion de l'équilibre entre culture dominante et sous-cultures dynamiques est importante pour la performance organisationnelle. **Une culture dominante est nécessaire pour donner de la cohérence à l'action stratégique, mais la présence de sous-cultures dynamiques favorise la flexibilité stratégique.**

Dans le cas de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, les dirigeants peuvent **s'appuyer sur les sous-cultures les plus compatibles avec leur nouvelle stratégie intentionnelle**. Par exemple, pour faire le virage commercial à Hydro-Québec dans les années 1980, Guy Coulombe s'est appuyé, entre autres, sur le groupe Exploitation, qui valorisait le service aux abonnés et souffrait depuis longtemps de la domination du groupe Équipement, qui, lui, était axé sur la construction de barrages. De plus, si on permet aux sous-cultures de s'exprimer, elles introduisent dans l'organisation des points de vue différents qui peuvent contribuer, de façon émergente, au renouvellement stratégique.

Ainsi, l'hôpital Notre-Dame est devenu un chef de file en matière de soins palliatifs, tant sur le plan de la recherche que sur celui de la formation, grâce à des professionnels (médecins et infirmières) qui ont **réussi à changer les mentalités et à développer la médecine palliative dans un environnement hospitalier voué avant tout aux soins curatifs**.

Les dirigeants doivent toujours être conscients que le développement d'une culture cohérente et sa coexistence avec différentes sous-cultures organisationnelles posent des défis de gestion importants, qui **nécessitent la présence d'un leadership éclairé. Ce leadership peut s'exercer de différentes façons, comme nous le verrons dans la prochaine section.**

B. Leadership et stratégie

La culture organisationnelle, phénomène auquel nous nous sommes intéressés jusqu'à maintenant, constitue à la fois un outil dont on doit tenir compte dans la mise en œuvre des stratégies et un cadre de vie influant sur l'action stratégique au quotidien.

Cette culture est toujours le fruit d'un long processus de maturation. On ne peut donc pas la forger aisément et elle ne peut jamais être changée facilement et rapidement. **Il en va tout autrement du leadership. La littérature en gestion et en stratégie renferme de nombreux exemples d'entreprises dont le développement rapide est lié à la venue de dirigeants qui ont exercé un leadership fort et convaincant.**

Si le rôle du leadership en stratégie ne fait pas de doute, il en va tout autrement de la façon de le concevoir. Dans un premier temps, nous définirons ce que nous entendons par « **leadership stratégique** ». Dans un

second temps, nous montrerons **comment ce leadership peut s'exercer au sein des entreprises et quelle est son importance dans la réalisation des stratégies.**

a. Le leadership stratégique

La littérature en gestion oppose souvent le **management** et le **leadership**, comme on peut le voir dans le tableau :

Le management et le leadership

Management	Leadership
- Gérer le présent - Planifier, organiser et contrôler - Gérer la stabilité	- Concevoir le futur - Développer une vision - Gérer le changement

NOS ENTREPRISES ONT BESOIN DE MANAGER LEADER

Cette façon de voir la gestion a souvent contribué à une dévalorisation du rôle de gestionnaire et à l'apologie de l'action des leaders. Aucun dirigeant ne veut être associé à une personne préoccupée par les trivialités et banalités du quotidien, incapable d'intuition, et gérant avec une rationalité tatillonne et technocratique. Et cela se comprend !

Or, la vie des organisations et l'étude des grands gestionnaires nous amènent à rejeter cette approche dichotomique de la gestion. **Un dirigeant doit être à la fois un gestionnaire et un leader ; il doit bien gérer le présent et être capable de concevoir le futur ; il doit être préoccupé par le court terme et s'intéresser au long terme ; il doit assurer la stabilité de l'entreprise et être capable de faire changer cette dernière.**

Il arrive que ce ne soit pas un seul dirigeant qui cumule les habiletés de gestionnaire et celles de leader, mais bien les différents membres d'une équipe de direction. **On retrouve alors au sein de cette équipe une complémentarité qui permet à l'entreprise de bien se développer.**

C'est le message de Patricia Pitcher, dans son livre *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations* (1999). L'entreprise qu'elle a étudiée a connu des problèmes importants lorsque les technocrates ont remplacé les artistes et les artisans à la tête de l'entreprise. L'équipe de direction n'était alors plus capable de développer une vision à long terme de l'entreprise. La stratégie de celle-ci n'était plus définie que par le taux de rentabilité de l'investissement à court terme. Le raisonnement financier s'était substitué au raisonnement stratégique.

Dans une organisation, le leadership peut prendre différentes formes. Nous nous intéresserons ici au **leadership stratégique**, c'est-à-dire au leadership exercé par les dirigeants dans la formation de la stratégie, tant dans sa formulation que dans sa mise en œuvre, mais aussi dans sa réalisation au quotidien.

Westley et Mintzberg (1989) préfèrent parler de **leadership visionnaire**. Les leaders sont capables d'avoir une vision d'avenir de l'organisation, mais sont aussi capables de communiquer cette vision et de la faire partager aux autres membres de l'organisation. Ils ont des habiletés de communication et utilisent souvent des métaphores, des analogies et des symboles pour **expliquer leur vision et la rendre compréhensible au reste de l'organisation.**

Gioia et Chittipeddi (1991) décrivent ce même processus en disant que les dirigeants ont deux rôles importants : ils doivent « **faire sens** » (**sensemaking**) et ils doivent « **donner du sens** » (**sensegiving**).

Le leadership stratégique est souvent associé à des changements stratégiques majeurs, mais on aurait tort de croire qu'il n'a d'importance que lorsqu'une organisation doit procéder à de tels changements. **Le leadership stratégique est un atout important pour la formation des stratégies, quelle que soit la stratégie adoptée, et les dirigeants doivent être capables de l'exercer.**

b. Les différentes façons d'exercer un leadership stratégique

Dans la tâche du dirigeant, nous avons mentionné qu'il doit être à la fois **l'architecte de la raison d'être**, le **concepteur** de la stratégie et le **créateur** du contexte. **Ce sont trois grandes façons d'exercer un leadership stratégique.**

En tant **qu'architecte de la raison d'être**, le dirigeant se préoccupe des valeurs et des principes qui doivent guider l'organisation. Pour Selznick (1957), ce rôle du dirigeant est capital. C'est à lui qu'il appartient de **transmettre des valeurs dans l'organisation**, et c'est lui qui doit s'assurer que **ces valeurs président aux grands choix** de l'organisation. Lorsqu'une organisation est imprégnée de valeurs fortes, que ces valeurs sont réaffirmées et défendues dans le temps, et qu'elle acquiert une reconnaissance sociale forte, on parle alors d'institution.

Collins et Porras (1994) se sont intéressés tout particulièrement à ces organisations qui sont « **bâties pour durer** ». Ils ont comparé des entreprises œuvrant dans un même secteur industriel et ont montré que les entreprises qui avaient un idéalisme pragmatique, c'est-à-dire quelques valeurs centrales et un souci pour la rentabilité économique, étaient plus performantes et se développaient mieux que celles qui n'étaient préoccupées que par le profit.

Les valeurs qu'ils ont relevées peuvent être de différents types : **contribution à la société** par des produits utiles (Merck), **préoccupation pour les besoins** de toutes les parties prenantes (Johnson & Johnson) ou **mise en valeur du meilleur** de chacun des employés (Sony). Mais ce qui importe pour ces auteurs, c'est que les dirigeants **s'assurent que ces valeurs sont inscrites dans la mission de l'entreprise et que les actions de celle-ci sont conformes aux valeurs inscrites dans la mission**. Cela concerne à la fois **le type de structure implanté, les modes de gestion adoptés et les choix stratégiques faits** (sur le plan de la stratégie corporative, celui de la stratégie d'affaires et celui des stratégies fonctionnelles).

Mais le dirigeant peut exercer son leadership stratégique d'une autre façon, en étant le **concepteur de la stratégie**. C'est de cette façon qu'Andrews considérait le rôle du dirigeant, et c'est de cette façon que nous avons présenté le rôle du dirigeant-stratège au chapitre 'La formulation de la stratégie'. C'est la façon la plus classique de considérer l'exercice du leadership stratégique. Dans un premier temps, **le dirigeant travaille à la formulation de la stratégie en essayant d'établir un fit entre les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'organisation, en tenant compte de ses propres valeurs et de sa responsabilité sociale**.

Pour réaliser cette tâche colossale, surtout dans des organisations complexes et de grande taille, le dirigeant **peut se faire aider par des planificateurs** « à la Ansoff » ou par **des économistes industriels** « à la Porter ». Mais c'est **au dirigeant, et à lui seul, qu'incombe la tâche de faire la synthèse et, ultimement, de faire les choix stratégiques qui s'imposent**.

Lorsque la stratégie est formulée, le dirigeant **utilise alors ses habiletés de communication et de persuasion** afin qu'elle soit mise en œuvre, avec le moins de distorsion possible, par le reste de l'organisation. Il veille donc à la mise en œuvre de la stratégie formulée. **Il est le gardien des valeurs de l'organisation et s'assure qu'elle garde le cap. Il agit, lorsque nécessaire, comme médiateur et négociateur entre les différents individus et groupes. Il met en place les structures et les systèmes de récompense et de punition afin d'assurer une mise en application satisfaisante de la stratégie. C'est une façon importante d'exercer un leadership stratégique**.

C'est en tant que concepteur de la stratégie que Jack Welch a revitalisé GE. Avant l'arrivée de Welch, GE était une entreprise diversifiée dans plusieurs domaines d'activité, et les dirigeants ne comprenaient plus clairement en quoi consistait cette entreprise, malgré la structure de Centres d'activité stratégique et le processus de planification stratégique qui avait été mis en place. A son arrivée, Welch s'est attaqué à cette complexité. **Il a défini la stratégie corporative à partir de trois cercles (les activités d'origine, les activités de haute technologie et les activités de services) et il a énoncé deux objectifs clairs : être le numéro 1 ou le numéro 2 et avoir un taux de croissance annuel de 15%**. Partant de là, il a modifié la structure de l'entreprise et les processus de gestion, dont celui de la planification. On reconnaît aussi à Steve Jobs le mérite d'avoir su, à différents moments de la vie d'Apple, développer une vision qui a non seulement fait le succès de l'entreprise mais aussi redéfini les règles du jeu de l'industrie.

Ce rôle de **concepteur de la stratégie** est un rôle fort exigeant. **Il faut que le dirigeant ait de la vision, c'est-à-dire cette capacité d'imaginer le futur et de projeter l'organisation dans ce futur. Il faut aussi que sa perception de l'environnement et de l'organisation soit le moins distordue possible par des anomalies** que Laroche et Nioche (1994) qualifient de **biais cognitifs ; par des catégorisations inadéquates** (Dutton et Jackson, 1987) ; **par une simplification outrancière de l'environnement et de l'organisation** (Schwenk, 1984) ; **par des obsessions** (Noël, 1989), **des pathologies** (Kets de Vries et Miller, 1991) ou **un profil de personnalité dysfonctionnel** (Pitcher, 1994).

Enfin, le dirigeant peut exercer son leadership stratégique d'une troisième manière, en étant le **créateur du contexte**. Il ne se définit plus alors comme étant le seul responsable de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie. **Il se définit comme celui à qui il revient de mettre en place un contexte qui rendra possible la participation des autres membres de l'organisation à la formation des stratégies**.

Cette idée n'est pas récente. En 1983, Burgelman s'est intéressé à la capacité des entreprises de faire naître des initiatives stratégiques et aux rôles des dirigeants qui **consistent à forger un contexte permettant l'émergence de ces initiatives et à résoudre les tensions qui existent entre elles par le processus d'allocation des ressources**. En 1994, Ghoshal et Bartlett s'intéressaient au dirigeant comme **créateur de contexte stratégique**, et décrivaient certains aspects de son rôle, **qui se caractérise par la discipline et la confiance ainsi que par l'aptitude à créer un climat favorable à l'apprentissage**.

Le cas de l'entreprise Oticon, étudié par Lovas et Ghoshal (2000), est fort intéressant puisqu'il nous permet de **comprendre à la fois les rôles joués par les dirigeants et le rôle des autres acteurs de l'organisation dans la formation des stratégies**. Fondée en 1904, l'entreprise danoise Oticon est un leader mondial dans le domaine des appareils auditifs. L'étude des initiatives stratégiques qui ont caractérisé cette entreprise au fil du temps a amené les deux auteurs à concevoir la stratégie comme une «**évolution guidée**». Ce faisant, ils prennent leur distance par rapport à l'écologie organisationnelle de Hannan et Freeman (1989), qui évacue le rôle des dirigeants, et par rapport à la théorie de l'adaptation stratégique de Child (1972), qui est irréaliste puisqu'elle ne considère pas suffisamment les facteurs qui contraignent les décisions stratégiques des dirigeants.

Comme on le voit, **les hauts dirigeants exercent un leadership stratégique important puisqu'il leur revient de préciser ce qu'est l'objectif stratégique de l'entreprise**. Ils sont ce qu'on a appelé précédemment les «**architectes de la raison d'être**», mais ils sont aussi les «**créateurs de contexte**», car il leur revient de mettre en place le contexte qui permettra le développement des différentes initiatives stratégiques.

En pratique, cela consiste à encourager tous les individus à démarrer un projet et à attribuer à ces projets les ressources humaines et financières nécessaires. **Le rôle important exercé par les dirigeants n'évacue cependant pas celui des autres acteurs de l'organisation**.

Cette façon de concevoir le leadership stratégique a plusieurs implications. D'une part, le dirigeant n'est plus considéré comme **le seul acteur impliqué dans la formulation des stratégies**. Il y a d'autres personnes dans l'organisation qui jouent un rôle stratégique important, et **il appartient au dirigeant de s'assurer que le contexte permet à ces individus et groupes de jouer leur rôle**. Il s'agit donc d'une approche beaucoup plus **collective et participative de la formation des stratégies**.

D'autre part, la stratégie peut très bien ne pas être formulée avant l'action, mais se définir en cours d'action. **Le dirigeant doit alors s'assurer que le contexte rend possible une action stratégique au quotidien pour les différents acteurs de l'organisation**. Par ailleurs, comme la stratégie n'est pas qu'intentionnelle et qu'elle peut émerger en cours d'action, **le dirigeant doit s'assurer que l'organisation a les structures et les modes de gestion qui lui permettent de cerner ces stratégies émergentes**.

Compte tenu que la littérature portant sur ce troisième type de leadership stratégique est beaucoup plus récente et qu'elle s'appuie sur des approches nouvelles à la fois en théorie des organisations et en stratégie (principalement le constructivisme et le structurationnisme), compte tenu aussi des difficultés qu'ont les dirigeants à formuler seuls des stratégies pertinentes en situation de complexité, **c'est donc à ce troisième type de leadership stratégique que nous consacrerons les pages qui suivent**. Nous montrerons que les dirigeants qui sont des créateurs de contexte le sont en s'appuyant sur certaines valeurs fortes, en mettant en place des structures appropriées et en développant des modes de gestion pertinents.

c. Favoriser la participation de tous les membres de l'organisation

Quand les personnes ne peuvent effectuer certaines tâches complexes, elles sont amenées à collaborer avec d'autres. Ce sont les limites des personnes, à la fois cognitives et physiques, qui ont conduit Barnard (1938) à définir l'organisation comme un système de **coopération**. Il affirmait que, sans coopération, il n'y avait pas d'organisation. Et il ajoutait que **le rôle des gestionnaires est d'amener les individus à coopérer pour l'atteinte des objectifs de l'organisation**.

La littérature dans le domaine de la gestion met en lumière le fait que **la coopération des membres de l'organisation est essentielle pour une production efficace et efficiente de biens et de services**. Il s'agit d'une conception très «**fonctionnelle**» de la coopération, qui n'est souvent valorisée qu'au seul stade de l'exécution. Or, la coopération dans l'organisation peut dépasser ce stade de l'exécution et de la mise en œuvre des plans et programmes déjà formulés par la direction, et **être conçue comme très importante pour la formation des stratégies**.

Pour Barnard, les membres de l'organisation **coopèrent lorsqu'ils perçoivent que leur contribution est contrebalancée par une rétribution qu'ils jugent équitable**. Cette rétribution peut être matérielle, mais nous savons, comme l'affirmait Barnard, que la compensation matérielle ne peut, à elle seule, assurer une coopération durable et économiquement viable. **Il faut donc que la coopération soit aussi induite par des mécanismes plus intangibles de « persuasion », et la persuasion n'est souvent possible que lorsque la confiance existe entre les dirigeants et les différents groupes de l'organisation**.

Harrison et Laplante (1994) se sont beaucoup intéressés à la confiance, et ils ont noté le lien indissociable qui existe entre confiance et coopération :

Afin de mettre en place des rapports coopératifs dans un contexte d'incertitudes, la confiance serait plus efficace que la coercition ou le calcul rationnel qui implique un système de contrôle rigide et coûteux, et donc peu efficace. La confiance serait perçue par les agents comme une modalité d'action, un arrangement conduisant à la coopération [...] La confiance

agit comme mécanisme de coordination entre les agents afin d'éliminer l'incertitude quant aux résultats attendus d'une relation.

Les dirigeants doivent travailler à bâtir cette confiance, quotidiennement, au fil du temps, dans les différentes décisions, opérationnelles et stratégiques, qu'ils prennent ou qui sont prises par les autres gestionnaires de l'organisation. **La confiance est souvent alimentée par des actions symboliques de la part des dirigeants. Lorsqu'elle existe, la confiance permet aux membres de l'organisation de travailler efficacement à la mise en oeuvre des stratégies et de faire des changements stratégiques importants.**

L'existence de relations de confiance au sein des organisations peut diminuer l'intensité des jeux politiques, mais elle ne peut pas les évacuer. **La communauté d'acteurs n'est pas un tout homogène, orienté vers l'atteinte d'un but commun.** Elle est constituée d'individus et de groupes qui peuvent avoir des intérêts divergents ou contradictoires. **Il n'y a qu'à penser aux intérêts des dirigeants, qui peuvent être différents de ceux des actionnaires, et aux intérêts de ces deux groupes par rapport à ceux des travailleurs.** Pensons aussi aux intérêts divergents des différents groupes professionnels (médecins, infirmières et paramédicaux) qui œuvrent au sein d'un hôpital ; **leurs intérêts se cristallisent lorsque vient le temps de discuter des orientations stratégiques à privilégier dans le système hospitalier.**

Au sein de la communauté d'acteurs, **le pouvoir et l'influence sont inégalement répartis et sont fonction des atouts dont disposent les acteurs.** Ces atouts peuvent être de toutes sortes : **le sexe, l'ethnie, le niveau de scolarité, la compétence professionnelle, le capital, le contrôle d'une zone d'incertitude importante pour l'organisation, la reconnaissance à l'extérieur de l'organisation, la place dans la structure hiérarchique, des liens privilégiés avec l'environnement, etc.** Être un homme blanc, avoir un diplôme universitaire (en génie plutôt qu'en anthropologie), voilà certaines bases de pouvoir qui confèrent à ceux qui les détiennent une place et un rôle privilégiés au sein des organisations, et donc dans le processus de prise de décision stratégique.

Fligstein (1987) a montré le caractère dynamique des relations de pouvoir dans les 100 plus grandes entreprises américaines. **De la domination des entrepreneurs et du personnel de production au début du siècle, on est passé à celle du personnel de vente et de marketing dans les années 1950, et enfin à celle des gens de finance au cours des dernières décennies.**

Avec ces intérêts divergents et un pouvoir inégalement réparti au sein des organisations, il n'est alors pas surprenant qu'on assiste à des jeux politiques de toutes sortes. C'est une réalité incontournable des organisations. **Très souvent, afin d'augmenter leur capacité à modifier l'action et à imposer leur vision d'avenir relative à l'organisation, les individus forment des coalitions.** Ces coalitions peuvent être très efficaces. Champagne (1982) a montré comment **une coalition dominante pouvait avoir suffisamment de pouvoir pour modifier la mission et les buts d'une organisation et faire prévaloir sa propre définition du devenir de l'organisation.**

Lorsqu'on a créé la Cité de la santé à Laval, ce centre hospitalier avait comme priorité la prévention et ne devait pas consacrer toutes ses ressources à l'aspect curatif, comme c'était le cas dans la plupart des hôpitaux à l'époque. Il devait aussi s'appuyer sur les omnipraticiens, et non d'abord sur les médecins spécialistes. Il devait enfin faire une large place aux professionnels de la santé, autres que les médecins et les infirmières (psychologues, physiothérapeutes, etc.).

Cette mission tranchait avec la mission traditionnelle d'un hôpital et visait à redistribuer le pouvoir entre les divers intervenants du milieu hospitalier. Ce faisant, elle remettait en cause la place, le rôle et certains privilèges des médecins spécialistes. **Par un jeu subtil de coalition avec les infirmières, les médecins spécialistes ont réussi, en moins de cinq ans, à modifier la mission de l'hôpital et à s'assurer que leurs intérêts seraient préservés dans le nouvel hôpital.**

Les dirigeants ne peuvent pas éliminer la formation de coalitions et les jeux politiques. Mais il appartient aux dirigeants de **contrôler ces jeux politiques** afin que l'organisation ne se transforme pas en arène politique. Ils doivent faire en sorte qu'on n'assiste pas à une politisation du fonctionnement de l'organisation. Ils doivent utiliser leur leadership afin que les objectifs de l'organisation s'imposent face aux objectifs particuliers poursuivis par certains individus, groupes ou coalitions.

d. Mettre en place des structures permettant la participation

La participation des différents acteurs de l'organisation à la formation des stratégies **ne peut se faire que s'il y a des structures qui rendent possible cette participation.**(boîte à idées à tous les niveaux hiérarchiques, cellule de réflexion)

Burgelman (1983) nous a montré comment **la stratégie dans les grandes entreprises américaines émerge souvent de projets définis par certains individus et groupes travaillant sur le plan opérationnel de**

L'entreprise. Ces projets novateurs sont, par la suite, soutenus et défendus par des échelons de management intermédiaires qui en font la promotion auprès de l'équipe dirigeante.

L'étude de Quinn (1992) est fort instructive à cet égard. Ce chercheur montre comment **l'existence de sous-systèmes stratégiques, s'occupant de problèmes stratégiques particuliers (acquisitions, expansion, relations avec le gouvernement, etc.), permet à différents sous-groupes de l'organisation de participer à la formation des stratégies. Le rôle des dirigeants au sommet consiste alors à circonscrire ces sous-systèmes stratégiques et à coordonner leur action. C'est à partir de l'action des différents sous-groupes stratégiques, et de leur coordination, que se forme la stratégie corporative de l'entreprise.**

Dans son livre *La stratégie chemin faisant* (1997), Avenier insiste beaucoup sur la mise en place de structures qui permettent aux divers groupes de l'organisation de jouer un rôle dans la formation des stratégies. **Il peut s'agir de comités, ou de structures transversales qui amènent les membres de l'organisation à se connaître, à échanger et à trouver des solutions aux problèmes opérationnels ou stratégiques qui se posent. Dans ce sens, une gestion par projet peut s'avérer une structure et un mode de gestion qui rendent possible la participation des différents acteurs de l'organisation. La mise en place de communautés de pratique peut être un autre moyen visant à favoriser la participation des individus à la formation des stratégies.**

Pour qu'un tel système fonctionne, **il faut que la structure sur le plan opérationnel permette l'émergence de projets novateurs. Il faut aussi confier aux cadres intermédiaires un rôle important dans la promotion et la défense de ces projets.** Westley (1990) et Balogun et Johnson (2004) ont montré **le rôle important joué par les cadres intermédiaires en formation des stratégies, et elles insistent sur la nécessité de mettre en place des structures et des modes de gestion qui leur permettent de jouer ce rôle.**

Il faut enfin que les dirigeants acceptent d'être les architectes de la raison d'être et les créateurs du contexte, **mais qu'ils ne se définissent plus comme les seuls concepteurs de la stratégie elle-même. L'équipe de direction doit cependant continuer à jouer le rôle important de « gardiens des valeurs » de l'entreprise, à délimiter « le terrain de jeu », à valoriser une approche participative et à mettre en place un contexte permettant une participation créatrice.**

e. Créer un climat d'apprentissage

Pour les incrémentalistes, la réalité est trop complexe et la rationalité des dirigeants trop limitée pour fonctionner selon les modèles classiques d'analyse stratégique et de planification. **Il est donc préférable de composer avec l'environnement et l'organisation de façon incrémentale,** à petits pas.

Avec Lindblom (1959), il s'agit d'un « incrémentalisme disjoint », ouvert à la participation volontaire organisée, alors qu'avec Quinn (1992), il s'agit d'un « incrémentalisme logique », qui s'appuie sur l'existence des sous-systèmes stratégiques dont nous avons parlé, et qui accorde beaucoup d'importance à une coordination flexible par les dirigeants, coordination guidée par les objectifs. Ces dirigeants ont une idée générale de la direction que l'entreprise doit prendre ; **ils évaluent les initiatives des différents sous-systèmes, les acceptent ou les refusent de façon incrémentale selon les événements et les opportunités.** C'est ainsi que se forge la stratégie corporative de l'entreprise.

Une approche incrémentale à la stratégie s'appuie sur divers processus, **dont celui de l'apprentissage.** Les organisations apprennent, mais elles le font par l'intermédiaire des individus qui apprennent (Kim, 1993) et qui créent ainsi des connaissances tacites ou explicites (Nonaka, 1994). **Ces apprentissages individuels finissent par constituer la mémoire de l'organisation, c'est-à-dire un modèle mental partagé.**

Lorsque nous avons parlé de la culture, nous avons fait référence à ces modèles mentaux partagés, qu'on peut associer à des « répertoires » (Weick et Westley, 1996), à la « logique dominante » de l'organisation (Prahalad et Bettis, 1986) ou au « paradigme organisationnel » (Johnson, 1988). **Cette mémoire se manifeste, entre autres, sous forme d'artefacts, de structures et de routines.**

Les apprentissages que font les membres d'une organisation sont de plusieurs types. Nous sommes sensibles aux apprentissages fonctionnels, **mais beaucoup moins aux apprentissages stratégiques. Or, ces derniers peuvent se révéler déterminants pour qu'une entreprise soit concurrentielle.** Dans une économie du savoir, comme celle à laquelle nous appartenons, **une gestion efficace des apprentissages et des connaissances peut être la source d'un avantage concurrentiel solide et durable.** Les dirigeants ont alors un rôle important à jouer pour la **mise en place d'un contexte permettant et facilitant les apprentissages stratégiques par les membres de l'organisation** (Ghoshal et Bartlett, 1994).

Pour ces auteurs, **un contexte favorable à l'apprentissage est caractérisé par la discipline, le dépassement, la confiance et l'appui, et les dirigeants doivent travailler à créer ce climat.**

Mais les organisations doivent aussi désapprendre (Hedberg, 1982 ; Prahalad et Hamel, 1994) lorsque leurs façons de faire ne leur permettent plus d'être concurrentielles. **Les dirigeants doivent s'assurer d'avoir des pratiques organisationnelles qui permettent la remise en cause des apprentissages antérieurs et qui favorisent le « désapprentissage » lorsque c'est nécessaire.** Le désapprentissage est habituellement facilité lorsqu'une organisation est en crise, mais c'est une situation que les organisations cherchent à éviter. **Le grand défi des dirigeants consiste donc à s'assurer que leur organisation est capable de désapprendre, même en période de relative stabilité, lorsque l'environnement change ou que le jeu de la concurrence se modifie.**

Une étude longitudinale de Doz (1986) portant sur l'évolution de la coopération au sein d'alliances stratégiques montre que **les projets de collaboration qui ont réussi sont passés par des cycles d'apprentissage, de réévaluation et de réajustement,** alors que les projets qui ont échoué ont été caractérisés par peu d'apprentissage, par des apprentissages divergents, et par une incapacité d'ajuster les comportements, ce qui a donné lieu à beaucoup de frustration.

f. Avoir des analystes à l'affût des stratégies émergentes

La formation de la stratégie de Honda en sol américain, telle qu'analysée par Pascale (1984), illustre bien comment des membres de l'organisation, qui n'étaient pas au sommet de l'entreprise, ont joué un rôle déterminant dans la formation de cette stratégie.

Honda pensait que les cylindrées 250 cc et 305 cc étaient les plus susceptibles de connaître du succès aux États-Unis, mais ces modèles ont vite connu des ratés importants, liés à la façon de conduire des Américains. En attendant que des correctifs soient apportés, à l'initiative des représentants sur le terrain, Honda a décidé de vendre les cylindrées 50 cc que la compagnie ne jugeait pas adéquates pour le marché américain. Le succès a été retentissant. **Une nouvelle stratégie a donc émergé de l'action, et Honda a alors utilisé son énergie à s'approprier ce marché avec des réseaux de distribution et un mode de fonctionnement complètement différents de ceux qu'elle envisageait au départ.**

Il y a donc **des stratégies qui émergent en cours d'action, et il est alors important que l'organisation ait les moyens de les découvrir.** C'est le nouveau rôle que Mintzberg (1994) **confie aux planificateurs.** Dans les approches traditionnelles de la planification, les planificateurs ont pour rôle d'analyser l'environnement et l'organisation, d'en faire une synthèse et de faire des choix stratégiques qui découlent de leur analyse. **Dans l'approche proposée par Mintzberg, les planificateurs redeviennent ce qu'ils auraient toujours dû être, à savoir des analystes responsables de la « programmation stratégique ».** Ils doivent « travailler autour de la formation des stratégies ». Ils ont alors divers rôles à jouer, dont celui d'« agir comme découvreurs de la stratégie » (Mintzberg, 1994) :

Un rôle important pour les planificateurs disposés à penser au-delà de la planification peut ainsi consister à **découvrir les stratégies émergentes dans leur organisation** (ou dans les activités des organisations concurrentes)...

Une fois que les stratégies émergentes sont découvertes, les planificateurs peuvent obtenir **un meilleur contrôle stratégique** sur elles en évaluant leur viabilité de la même façon qu'ils le font pour les stratégies délibérées.

Les planificateurs doivent donc être à l'affût des stratégies qui émergent en cours d'action. Ce travail est important parce qu'il permet aux stratégies qui ont émergé à petits pas, d'être relevées et codifiées. **La stratégie émergente devient alors une stratégie délibérée qu'il est possible de communiquer à tous les individus dans l'organisation afin de les mobiliser autour d'objectifs stratégiques clairs.**

Reconnaître l'existence de stratégies émergentes ne consiste donc pas à éliminer la place et le rôle des stratégies délibérées ; cela consiste cependant à affirmer que la formation de la stratégie dans l'entreprise peut prendre différents chemins, auxquels les planificateurs doivent être sensibles s'ils veulent véritablement aider l'entreprise à être concurrentielle et performante. **Il appartient aux dirigeants de s'assurer que les planificateurs et analystes dont ils s'entourent ont la formation et les compétences pour jouer véritablement leur rôle.**

Comme nous venons de le voir **dans ce chapitre, culture et leadership sont deux réalités intimement associées.** Comme nous le disait Selznick (1957), **ce sont les leaders qui transmettent les valeurs au sein de l'organisation et qui veillent à les protéger.** La culture et le leadership sont donc des éléments très importants pour comprendre le comportement d'une organisation et les processus de formation des stratégies qui y ont cours.

L'avantage concurrentiel tient souvent à la capacité particulière de converger et de fonctionner ensemble. Il vient d'une volonté générale de coopération de la part des individus, chacun apportant une contribution unique et créative.

Les leaders peuvent permettre à l'organisation de forger cette culture organisationnelle que les concurrents auront du mal à reproduire.

III- L'ENTREPRISE SPECIALISEE ET L'ENTREPRISE DIVERSIFIEE

La spécialisation ou la diversification, tels **sont les choix de stratégies** mis à la disposition des entreprises. Les deux systèmes ont chacun leurs avantages cependant, il faut trouver celui qui convient à votre société. Définissez votre stratégie en fonction des **demandes de vos cibles, des offres de vos concurrents, de votre place sur le marché ainsi que des produits nouveaux qui vous ont inspirés.**

A- L'entreprise spécialisée

C'est l'entreprise qui concentre ses efforts sur **son domaine d'activité et choisit d'améliorer son expérience et son avantage compétitif.** Cette stratégie peut être envisagée si le marché dans lequel œuvre l'entreprise offre des potentialités de croissance et que celle-ci a les moyens nécessaires pour conforter sa position compétitive par rapport à ses concurrents.

La **spécialisation** consiste pour une entreprise à **se focaliser sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences.** Selon Igor Ansoff cette stratégie peut prendre 3 formes : **la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.**

a- Principes de la stratégie de spécialisation

- Se caractérise par une **concentration, une mobilisation et un renforcement** constant des ressources d'une entreprise sur un seul DAS afin d'y acquérir une position forte.
- L'entreprise spécialisée est présente sur **un seul DAS ou sur un seul marché.**
- L'objectif est d'atteindre **le meilleur niveau de compétence** possible pour obtenir un avantage concurrentiel.
- L'entreprise recherche une position dominante, une rente de situation.

b- Les leviers de la spécialisation

Pour obtenir cet avantage concurrentiel décisif et durable, l'entreprise **s'appuie sur la valorisation d'une expertise, d'une technologie, sur la spécificité de ses compétences.**

Cet avantage peut provenir de :

- ◆ Un avantage produit.
- ◆ Un avantage technologique .
- ◆ Un avantage de marché .

c- Conditions de mise en oeuvre

- La stratégie de spécialisation est bien adaptée quand **l'entreprise est jeune et de petite taille :**
La PME par exemple cherchera plutôt à se positionner sur des niches de marché non exploitées par les grandes entreprises.
- La spécialisation se situe en particulier dans **les phases de lancement et / ou de croissance :**
C'est au cours de ces phases que la concentration des ressources et compétences est la plus nécessaire.
- Dans les **phases de maturité et de déclin la spécialisation** ne permet plus d'assurer à l'entreprise la croissance du CA et devient plus risquée :
Il faudra alors envisager d'autres voies de développement

d- Intérêts de la stratégie de spécialisation

- Evite la dispersion des ressources et compétences.
- Simplifie la gestion.
- Permet à l'entreprise d'avoir une image claire.
- Place l'entreprise devant un nombre limité de FCS à maîtriser.
- Facilite l'accumulation d'expérience et l'apprentissage.

e- Risques de la stratégie de spécialisation

- Risque de miser sur une activité en déclin.
- Limite les voies de développement possibles.
- Engendre une culture de la « fermeture » et bride l'innovation.
- Possibilité de réaliser des synergies limitées.
- Limite la flexibilité stratégique.
- Risque de se positionner sur un seul marché notamment lorsque celui-ci connaît des crises ou un ralentissement de la croissance.
- Rigidité organisationnelle et manque de réactivité.

B- L'entreprise diversifiée

La définition de la diversification

La diversification se définit par **la création d'un nouveau produit au sein d'un nouveau marché**. Une entreprise diversifiée est une entreprise dont les activités sont multiples. Elle présente pour avantage de pouvoir bénéficier de la croissance et de la vitalité de plusieurs secteurs d'activité économique et de lisser ainsi les ralentissements d'activité. Les différentes activités exercées par une entreprise diversifiée ont parfois peu de points communs en terme de marché et en terme de synergies, posant régulièrement le problème de la création de valeur pour l'actionnaire.

a- Principes de la diversification

La diversification est **la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité**.

Une entreprise diversifiée est présente dans au moins deux domaines d'activité stratégiques.

La diversification nécessite :

- Un changement de métier(s) ou une distanciation avec l'ancien métier.
- D'acquérir de nouvelles compétences.
- Une durée plus longue d'apprentissage.
- Une augmentation des risques.

b- Les formes de diversification

L'entreprise, pour sa diversification, a le choix entre deux options : **l'intégration verticale et l'intégration horizontale**.

Dans le premier cas, l'entreprise choisit une filière et s'y spécialise. Elle s'applique lorsque vous maîtrisez un domaine en particulier. Vous pouvez alors choisir pour une intégration en amont ou une intégration en aval. L'avantage de cette technique est la réduction des coûts. Dans le même temps, vous pourriez diversifier vos offres et vos services. Le problème de cette stratégie est qu'il reste un grand risque sur la dispersion des ressources lorsque la filière est en difficulté.

L'intégration horizontale consiste à trouver des nouveaux produits non identiques à vos produits actuels mais qui **sont complémentaires** (la technologie ou la cible est la même). Un exemple peut être constaté dans une entreprise de transport de voyageurs. En plus de son service de transport, elle peut ajouter des services liés aux séjours, comme la proposition des logements dans les hôtels ainsi que les services de location de voitures.

Ces deux stratégies de diversification sont les plus en vogue, cependant, vous pourriez aussi opter pour la diversification conglomérale. **Cette stratégie consiste à proposer des produits totalement différents** comme le fait le groupe Virgin qui propose des produits culturels et des produits agroalimentaires en même temps.

Les nouvelles activités **ne sont pas reliées, ni technologiquement, ni commercialement aux anciennes**. C'est le cas d'entreprises qui se développent en rachetant des activités existantes.

Généralement, ces entreprises poursuivent ce genre de stratégie davantage dans une logique financière (sans fil conducteur technique ou commercial) que dans une logique industrielle.

c- Les pivots de la diversification

Pour se diversifier, l'entreprise s'appuie sur différents pivots.

Pivot commercial : maîtrise d'un réseau de distribution, image de marque, connaissance du comportement du consommateur dans un secteur considéré, etc.

Pivot technologique : maîtrise d'une technologie clé, détention d'un brevet, etc.

Pivot de compétence : maîtrise d'un savoir-faire spécifique et non imitable, etc.

d- Les avantages de la diversification

Si de nombreuses entreprises, aussi bien des TPE et des PME que des grands groupes, optent pour cette stratégie, c'est qu'elle rapporte beaucoup. Premièrement, elle vous permet de répondre à tous les besoins du client, ce qui assure leur fidélité à votre entreprise. Ensuite, la réussite du produit vous apportera un bénéfice conséquent. En diversifiant vos produits également, vous assurez la survie de votre entreprise. Avec des produits divers et variés, les pertes liées aux produits peu demandés sont comblées par les bénéfices des produits qui touchent une grande part de marché. Et enfin, la diversité des produits permet de prévoir l'avenir de l'entreprise. Selon Vincent Bolloré, c'est le meilleur moyen de garder une entreprise sereine pendant plusieurs années.

e- Intérêts de la stratégie de diversification

- ◆ Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et de nouveaux métiers.

- ◆ Synergie avec le métier de base.
- ◆ Répartition des risques.
- ◆ Rentabilité.
- ◆ Permettre une croissance sur le long terme.

f- Risques de la stratégie de diversification

- Nécessite des investissements importants.
- Engendre des coûts élevés.
- Dispersion des ressources et compétences.
- Risque de dilution de l'identité de l'entreprise.
- Risque d'échec de la nouvelle activité.
- Complexification de l'organisation.

**La diversification consiste à faire coexister plusieurs métiers
que l'entreprise va développer en parallèle.**

IV- LA GESTION STRATEGIQUE D'UNE ENTREPRISE DIVERSIFIEE

La diversification est un phénomène courant au sein des entreprises. Beaucoup de raisons militent en sa faveur. Chandler (1962) a démontré dans ses études initiales sur les grandes entreprises américaines que la **diversification se produit naturellement dans le cadre de la croissance d'une entreprise**. Ainsi, la société DuPont est devenue la grande entreprise chimique que nous connaissons en construisant progressivement sur ses activités de base qu'étaient la fabrication et la commercialisation d'explosifs et, par le fait même, en s'en éloignant.

Avec le début de la Première Guerre mondiale, la petite société d'explosifs avait pris une envergure considérable, **et un des premiers problèmes à résoudre était de se défaire des sous-produits parce qu'il n'y avait pas de clients viables**. Il s'agissait de produits chimiques dits aromatiques (benzène, toluène, etc.), **c'est-à-dire de produits qui constituent les bases de ce que nous connaissons aujourd'hui, comme la pétrochimie**.

Comme la société DuPont disposait de beaucoup de ressources complémentaires, de gestionnaires talentueux, de scientifiques, d'ingénieurs très expérimentés et de fonds excédentaires, elle a pu les mettre au service de la valorisation de ces sous-produits, se lançant ainsi dans la fabrication de colorants, de cuir synthétique, de nylon, etc., et commencer ainsi un processus qui ferait de cette entreprise une grande société de l'industrie chimique.

En général, la diversification est souvent **stimulée par la présence de ressources excédentaires**. Le **désir d'utiliser ces ressources de manière efficace pousse l'entreprise dans des directions qui sont plus ou moins différentes de celles qui existent**. Ces efforts d'équilibre dans l'utilisation des ressources sont une des raisons importantes pour lesquelles les entreprises diversifient leurs activités. **La diversification peut aussi être stimulée par beaucoup d'autres facteurs, comme l'apparition d'opportunités ou de menaces inattendues, la dynamique de la concurrence, la pression du marché boursier ou la pression des gouvernements, etc.**

La diversification est une stratégie de croissance très courante. Comme les entreprises atteignent inévitablement les limites de la croissance en raison de limites de leur industrie, **elles doivent alors chercher à prolonger leurs activités ailleurs, dans d'autres industries, soit de manière reliée, soit parfois de manière non reliée ou « conglomerale »**.

Mais la diversification suscite les mêmes questions de création de valeur que la croissance dans le secteur d'activité d'origine. La diversification ne se justifie que lorsqu'il y a création de valeur pour les partenaires. Que signifie la création de valeur pour les partenaires ? **Il faut d'abord identifier les partenaires pertinents. On y inclut généralement en bonne place les actionnaires, mais on considère que la création de valeur pour les actionnaires n'est soutenable que si les autres partenaires cruciaux, comme les employés, parfois les fournisseurs ou les clients, trouvent leur compte dans la diversification prévue**, ce qui fait du calcul de valeur créée pour les actionnaires un calcul de valeur résiduelle, lorsque les intérêts de tous les autres partenaires clés ont été raisonnablement pris en compte.

La diversification peut se faire **par acquisition ou par développement interne**. On effectue une **diversification par développement interne** en utilisant les ressources internes de l'entreprise comme base d'activités nouvelles. **Ce genre de diversification suppose une stratégie explicite, des activités de recherche et développement dynamiques et fécondes, une capacité organisationnelle à protéger et à développer des activités nouvelles ainsi que beaucoup de temps**.

Des entreprises comme 3M sont typiques des entreprises qui ont été capables de diversification **par développement interne**. GE et DuPont ont aussi été longtemps des précurseurs en la matière. Une des rares études sur le sujet, effectuée par Biggadike (1979), et couvrant les pratiques de 40 grandes entreprises américaines, **a démontré que la durée moyenne pour qu'une nouvelle activité produise un taux de rendement positif de l'investissement est de huit ans**. De nos jours, il est probable qu'on puisse réduire ce délai, mais seulement lorsque les dirigeants trouvent une formule pour gérer la complexité liée à la multiplication des activités. **Les entreprises japonaises, Sony et Canon notamment, ont montré que cela était possible. Mais pour beaucoup d'autres, cet exercice reste un chemin de croix**.

Par contraste, **une diversification par fusions-acquisitions peut ne prendre que quelques mois pour être profitable**. Pour cette raison, la diversification évoque souvent la possibilité de fusions et d'acquisitions. Parfois, ce type de diversification fait l'objet d'une planification, comme c'est fréquemment le cas dans les grandes entreprises traditionnelles, mais, souvent, ce n'est pas le cas. Des candidats à l'acquisition se présentent sans crier gare, les conditions du marché deviennent favorables ou défavorables sans avertissement, des offres concurrentes bouleversent complètement la logique de l'acquisition et exercent une pression accrue sur les stratèges. **De ce fait, saisir l'occasion avec détermination peut être perçu comme essentiel**.

La diversification par fusions-acquisitions **peut faire gagner du temps à une entreprise ou encore, elle peut réduire le coût d'entrée dans une nouvelle industrie.** La diversification par développement interne ne peut être la solution que lorsque la situation est stable et qu'il n'existe pas dans le marché de voies de rechange qui permettent d'accéder rapidement à la croissance souhaitée dans les domaines désirés. Les économistes ont souvent traité ce sujet, à savoir « faire ou acheter », comme un problème d'optimisation dans l'utilisation des ressources (Gomez, 1996). Dans ce chapitre, nous ne dissociérons que rarement les fusions-acquisitions de la diversification.

Compte tenu de l'activité considérable de fusions-acquisitions au cours des dernières années, **il est utile de jeter un regard neuf sur la diversification en général, et sur la diversification par fusions-acquisitions en particulier.** Notre but est d'aider les gestionnaires à mettre au point un programme dans ce domaine qui serve, à terme, les intérêts de l'entreprise et de ses associés, notamment ceux de ses actionnaires. **Notre orientation est cependant essentiellement stratégique, même si les fusions-acquisitions sont souvent abordées d'un point de vue strictement financier.**

Nous mentionnerons d'abord **des raisons qui mènent à la diversification.** Par la suite, nous traiterons de **l'évolution historique des fusions-acquisitions** comme phénomène associé à la diversification. Puis nous traiterons **des stratégies de diversification et des raisons qui sous-tendent la diversification par fusions-acquisitions, notamment la nécessité de créer de la valeur.** Enfin, nous proposerons une démarche pour apprécier la valeur d'un programme de diversification par fusions-acquisitions.

A. Pourquoi se diversifier ?

Le mot « diversification » est utilisé pour désigner beaucoup de choses. Ralph Cordiner, qui a été président de General Electric jusqu'en 1963 parlait de « **diversification développementale (R-D)** », de « **diversification fonctionnelle** », de « **diversification de produits** », de « **diversification de la clientèle** », de « **diversification géographique (internationale)** » et de « **diversification des moyens de financement** » (Baughman, 1974). Une définition restrictive limite ce concept à la diversification de produits et de marchés, ce que nous retiendrons généralement ici.

De nombreuses raisons fondent la décision de diversifier ses activités :

- a- le besoin de croissance ;
- b- le besoin d'équilibrer l'utilisation de ressources ;
- c- le besoin d'acquérir de nouvelles ressources ou de maintenir celles qui existent ;
- d- la dynamique concurrentielle ;
- e- l'intervention de pouvoirs externes (réglementation, politique gouvernementale, contrôles professionnels, etc.).

Nous décrivons ici les **14 raisons les plus courantes**, tout en sachant que les dirigeants en trouvent régulièrement de nouvelles pour justifier leurs actions en la matière :

1. La raison la plus courante est celle qui a été proposée par Ansoff dans son fameux livre Corporate Strategy (1965). Il suggérerait qu'une entreprise est constamment poussée vers la croissance et que son « **vecteur de croissance** » est prévisible. Elle croîtra en développant son produit ou son marché actuel ou elle ira vers des produits ou des marchés nouveaux, comme l'indique le tableau suivant et comme nous l'avons vu au chapitre les choix stratégiques et la performance .

La poussée vers la croissance

		PRODUIT	
		Actuel	Nouveau
MARCHÉ	Actuel	Pénétration 1	Développement de gamme 2
	Nouveau	Extension de marché 3	Diversification Combinaison produits/marchés 4

Ces quatre possibilités peuvent être considérées comme des diversifications, sauf, peut-être, la croissance dans les marchés actuels utilisant les produits actuels, qu'on pourrait aussi définir comme une pénétration plus grande dans ce que l'entreprise fait déjà. Cependant, dès qu'on effectue cette pénétration par fusions et acquisitions, comme la Banque Royale l'a fait en acquérant Trust Royal, on se retrouve dans des nuances

de marchés, parfois dans des nuances de produits, que certains pourraient considérer comme nouvelles, ce qui justifierait de parler de diversification. Ansoff a également proposé que la diversification proprement dite, c'est-à-dire lorsqu'on s'oriente vers de nouveaux produits et de nouveaux marchés, s'effectue dans les situations suivantes :

- a- lorsque les objectifs ne peuvent plus être atteints par l'expansion (pénétration de marché, développement de produits ou de marchés) ;
- b- lorsque les fonds excèdent les besoins d'expansion ;
- c- lorsque les promesses de profit par diversification sont plus grandes que celles par expansion ;
- d- lorsque l'information ne permet pas de comparer, en toute confiance, entre la rentabilité de la diversification et celle de l'expansion.

2. Une autre raison de diversification, qui s'apparente à la précédente, est la **pression exercée par la baisse de croissance** dans son domaine d'origine. Par exemple, Alcan a commencé à diversifier ses activités dans les années 1980 dans les applications de l'aluminium, parce que la demande en aluminium commençait à donner des signes d'essoufflement. De même, dans les années 1980 et 1990, les sociétés de boissons comme Coca-Cola ou Pepsi-Cola ont commencé à entrer dans les marchés de boissons autres que leur produit d'origine. En général, cette situation prévaut pour toutes les entreprises qui ont une activité importante, voire dominante, dans un secteur et qui considèrent que cette activité a atteint un stade de maturité.

3. Une autre pression vient parfois des **efforts de R-D. Le dynamisme technologique d'une entreprise et le développement de nouveaux produits** constituent des raisons importantes de diversification pour une société. Ainsi, Sony se diversifie dans les produits électroniques ; DuPont, dans la chimie et ses applications ; 3M, dans des produits de consommation ; et la plupart des sociétés pharmaceutiques multinationales, dans de nouvelles applications de leur savoir-faire. En fait, toute une documentation s'est constituée pour examiner le processus par lequel on peut dynamiser la création de nouveaux produits et, ce faisant, le déplacement « naturel » de l'entreprise hors de ses activités actuelles (Miller et Floricel, 2005).

4. Certaines entreprises ont **des avantages ou des ressources insuffisamment utilisés**, comme le contrôle d'un système de distribution, et **souhaitent les rentabiliser davantage**. Cela a été le cas de Gillette lorsqu'elle a introduit, dans son réseau de distribution de lames, d'autres produits de consommation courante, tels que des produits complémentaires au rasage, des briquets, des stylos, et même des planches à voile et des planches de surf. Beaucoup de sociétés de pétrole ont aussi développé des réseaux de supermarchés attachés à leurs réseaux de distribution d'essence. Ces avantages peuvent consister aussi en une capacité de gestion qui sort de l'ordinaire. La société General Electric considère que cet avantage a fait son succès, car il l'a menée à diversifier ses activités vers de nouveaux secteurs de haute technologie et de nouveaux services. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, dans certains secteurs, notamment GE Capital, la compagnie procède à des acquisitions multiples qu'elle est capable d'intégrer et de gérer mieux que les autres sociétés. Dans les années 1980, le président de Daewoo (Aguilar, 1988) a aussi utilisé le savoir-faire interne en matière de redressement de gestion comme un levier pour faire des acquisitions. L'entreprise est ainsi devenue un conglomérat puissant.

5. Comme l'indique encore Ansoff, **la ressource financière** est souvent une cause de diversification. La disponibilité de fonds excédentaires par rapport aux besoins conduit souvent l'entreprise à envisager la diversification, notamment par fusions et acquisitions. Cela est arrivé à la plupart des entreprises ; mentionnons cependant le cas récent mais malheureux qu'est celui de la société française Vivendi. Vivendi, constituée à partir de la Lyonnaise des Eaux, disposait, grâce à cette dernière, d'une source de fonds importante. Cela l'a amenée à envisager une diversification. Les médias ont été considérés comme un domaine de prédilection, et c'est ainsi que progressivement l'entreprise s'est lancée dans des activités d'édition, de publicité, de télévision et, en fusionnant avec Universal, de musique et de cinéma. La disponibilité des fonds étant la raison principale de la diversification, l'entreprise a recruté un financier comme président et celui-ci a négligé la raison d'être de l'organisation et les difficultés de sa gestion, pour s'embourber dans la spéculation financière qui l'a emporté et a affaibli durablement l'entreprise.

6. Parfois, la **pression concurrentielle** peut pousser à des diversifications inattendues. Par exemple, si les concurrents vont vers des domaines inattendus, on a tendance à les copier. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne la diversification géographique, mais on trouve aussi cette situation dans la diversification de produits. Ainsi, lorsque BP a commencé, à la suite de la crise du pétrole, à diversifier ses activités vers d'autres sources d'énergie, elle a été suivie progressivement par Shell, Exxon et toutes les autres multinationales. Lorsque la compagnie Continental Can a commencé, dans les années 1970, à se diversifier dans des produits autres que les cannettes en métal, tous ses concurrents immédiats l'ont suivie. Plus près de nous, à la fin des années 1990, la diversification, par acquisitions, d'Hydro-Québec, notamment à l'international, a aussi été justifiée par les actions des grands concurrents nord-américains.

7. L'action des concurrents peut aussi provoquer des actions de représailles qui expliquent la diversification. Ainsi, dans les années 1970, l'intérêt de Xerox pour les machines à écrire électriques a incité IBM à envisager la fabrication de photocopieurs. Dans l'électronique grand public, ce type de guerre est constant, Sony, Matsushita et les autres se suivant et se copiant systématiquement. La constitution de multinationales américaines dans le marché de l'automobile, avant la mondialisation de celui-ci, a souvent été motivée par le désir des sociétés de tenir à distance leurs concurrents en se mettant en position favorable pour perturber leur marché principal.

8. La mondialisation des marchés et des industries a engendré une dynamique concurrentielle nouvelle, où les économies d'échelle et d'envergure prennent de plus en plus de place. Beaucoup d'acquisitions majeures, notamment dans les secteurs de l'automobile, des télécommunications et d'Internet, et à l'échelle régionale pour beaucoup d'autres secteurs (chemins de fer, imprimerie, distribution alimentaire, etc.) semblent avoir eu pour justification l'émergence de logiques de marché nouvelles et englobant des espaces plus grands.

9. La mondialisation est souvent accompagnée d'une convergence surprenante dans beaucoup de secteurs considérés auparavant comme relativement étanches. Ainsi, dans la téléphonie, le logiciel informatique a intégré les commutateurs classiques. Cela a engendré tellement de risques pour les entreprises de ces deux secteurs qu'on a vu des acquisitions croisées d'entreprises d'envergure dans les deux secteurs. Ainsi, Microsoft a acquis une entreprise de téléphonie, et plusieurs sociétés de téléphone se sont positionnées dans le marché du logiciel informatique.

10. Certaines entreprises se diversifient pour éviter des prises de contrôle. Cela arrive surtout à des entreprises qui ont des ressources inutilisées, mal appréciées par le marché boursier et qui pourraient susciter l'envie des «requins de la finance», à la recherche d'occasions de faire de l'argent rapidement.

11. Il arrive aussi que des questions de personnel prennent une si grande importance qu'elles justifient la diversification. Notamment, lorsqu'on veut attirer ou retenir des talents de premier ordre, on peut être incité à aller vers des secteurs nouveaux et attirants. Les entreprises du Japon ont connu cette situation au cours de la récession de l'économie japonaise dans les années 1980. De nombreux essaimageges d'entreprises (spin-off), parfois stimulés par des gestionnaires excédentaires, ont été soutenus par les grandes entreprises qui y ont vu non seulement des occasions de garder près d'eux des cadres de valeur, mais aussi des occasions d'affaires intéressantes. En général, beaucoup d'entreprises pensent que, pour attirer et retenir des gestionnaires de premier ordre, il faut leur offrir les occasions de développement que permet la diversification.

12. Le désir de réduire les effets du cycle économique et les variations du flux monétaire net (cash flow) qui peuvent en résulter ont poussé de nombreuses entreprises à concevoir des portefeuilles d'activités équilibrés en la matière, ce qui les a menées dans des secteurs d'activité nouveaux. Bombardier, au cours des années 1980 et 1990, a délibérément construit un portefeuille d'activités qui permettait d'équilibrer les entrées et les sorties de fonds en allant vers différents segments de la construction aéronautique, vers différents segments du transport en commun et vers le financement.

13. Les actions des gouvernements, notamment la déréglementation, peuvent également stimuler la diversification. Ainsi, aux États-Unis et au Canada, la modification des lois bancaires a mené toutes les banques vers une diversité d'activités financières (gestion de portefeuille, investissement national et international, courtage, assurances, conseils financiers), en marge des activités de dépôts et de prêts. On peut dire la même chose des activités des sociétés de transport par chemin de fer et aérien, qui ont pris une envergure internationale et, parfois, une diversification de produits beaucoup plus grande. Le Canadien National est maintenant une entreprise de transport qui couvre toute l'Amérique du Nord. De même, la SNCF ou la RATP30, compagnies françaises spécialisées en transport, fournissent de la consultation et vendent, partout dans le monde, savoir-faire et technologies, comme le ferait une société-conseil en la matière. Dans les pays nouvellement industrialisés, la politique économique gouvernementale a également été un facteur important de diversification des entreprises. Les chaebol coréens sont le produit des politiques gouvernementales de la Corée du Sud. Au Québec, nous avons vu la Caisse de dépôt et placement, la Société générale de financement et Investissement Québec forcer des acquisitions pour des raisons qui sont probablement plus liées au développement socioéconomique du Québec qu'à la logique traditionnelle des affaires. L'internationalisation des entreprises chinoises, notamment dans la construction immobilière et dans l'énergie, procède de la même logique.

14. Aux États-Unis, les lois antitrust ont aussi poussé beaucoup d'entreprises qui étaient dans des secteurs à faible croissance, à chercher la croissance en procédant à des acquisitions à l'extérieur de leur domaine d'origine. Ainsi, dans les années 1970 et 1980, Exxon a tenté, avec peu de succès, de se diversifier en allant sur le marché des systèmes de bureautique. Les entreprises chimiques ont aussi tenté de sortir de leurs marchés traditionnels. Il en a résulté des interpénétrations majeures des domaines des

biotechnologies, de l'agroalimentaire et de la pharmacie. Enfin, Microsoft est en plein repositionnement avec des diversifications reliées majeures.

Toutes ces raisons justifient la diversification des activités de manière logique, mais **il ne faut pas négliger certaines raisons émotives, comme les préférences des dirigeants et leur désir de construire de grands empires, de laisser leur marque dans l'industrie, l'excitation du pari, etc.** Ces raisons émotives peuvent accompagner les raisons mentionnées précédemment, mais elles peuvent aussi jouer un rôle déterminant. Les gouvernements interviennent également selon une logique qui n'est pas celle du monde des affaires, lorsque les intérêts nationaux ou simplement partisans sont en cause. Les efforts du gouvernement français de marier les sociétés Gaz de France et Suez procèdent de la même logique.

B. Les fusions-acquisitions : un regard historique

Les fusions-acquisitions sont un phénomène presque aussi vieux que les entreprises elles-mêmes. Cependant, les recensements systématiques de fusions acquisitions n'ont commencé aux États-Unis qu'à la fin du XIXe siècle ; au Canada, les données sont un peu plus récentes.

Salter et Weinhold (1979) ont démontré que cette pratique aux États-Unis s'est manifestée de manière cyclique. Ils ont recensé **trois vagues**, illustrées dans la figure 'Les vagues de fusions-acquisitions aux États-Unis'.

Le travail de ces auteurs a été complété par la formulation de la proposition suivante : il y a, **depuis 1976, une quatrième vague (Christiansen, 1987) où on voit que les fusions-acquisitions se maintiennent à un haut niveau** (voir tableau Les fusions-acquisitions aux États-Unis et figure Les vagues de fusions-acquisitions aux États-Unis).

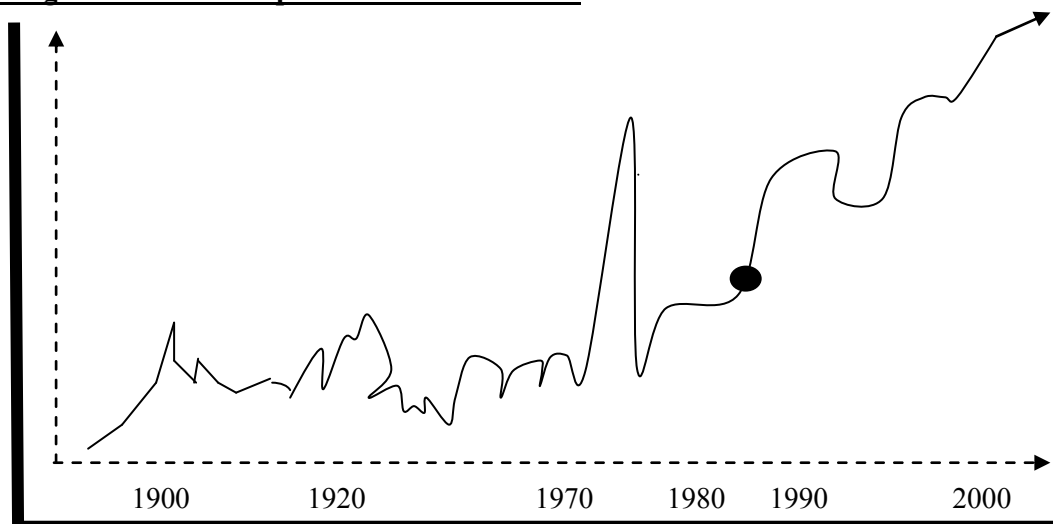
Au Canada, la situation est similaire, mais avec un léger décalage, lequel se résorbe peu à peu avec le temps. Les données concernant l'Europe semblent indiquer un scénario semblable à celui du Canada.

Aujourd'hui, on a donc l'impression que le phénomène est **mondial** et qu'il présente des similarités un peu partout.

La première vague de fusions et d'acquisitions aurait duré de 1895 à 1904, connaissant un pic en 1900. Cette vague a été caractérisée par Stigler (1950) de «**fusions monopolistiques**». En effet, y ont émergé une grande partie des grandes entreprises d'aujourd'hui, notamment les descendants de la Standard Oil of New Jersey, US Steel, General Electric, United Fruit, Eastman Kodak, American Can, American Tobacco, US Rubber, DuPont, PPG, International Harvester, etc.

Cette vague a été **stimulée par le développement des chemins de fer**, qui ouvraient pour la première fois le marché américain comme un marché unique. Les économies d'échelle étaient, comme l'est aujourd'hui la mondialisation, un facteur dominant dans la décision de procéder à une fusion-acquisition. La fin de cette vague a eu lieu vers 1903-1904 et a coïncidé avec une **récession économique d'envergure**.

Les vagues de fusions-acquisitions aux États-Unis



La deuxième vague, qui s'est produite dans les années 1920, a commencé vers 1922 et s'est terminée en 1929, avec le fameux krach boursier et la dépression mondiale qui a suivi, de 1930 à 1933. Stigler a qualifié cette vague de « **fusions oligopolistiques** ». En effet, cette vague a donné naissance à des « numéros deux » forts, augmentant le degré de concentration dans la plupart des industries manufacturières.

Tableau des fusions-acquisitions aux États-Unis

Année	Nombre de transactions	Valeur des transactions (\$)	Année	Nombre de transactions	Valeur des transactions (\$)
1980	1558	32,8 milliards	1990	4624	206,5 milliards
1981	2328	69,5	1991	3621	140,6
1982	2298	60,7	1992	3778	125,1
1983	2393	52,7	1993	4193	177,6
1984	3175	125,1	1994	5060	277,9
1985	3484	146,0	1995	6427	388,5
1986	4446	205,8	1996	7333	562,6
1987	4015	178,3	1997	8525	778,9
1988	4000	236,4	1998	10092	1342,8
1989	3415	231,4	1999	8695	1393,9

Source : Données compilées à partir de l'information publiée par la revue Mergers & Acquisitions.

Ainsi, on a vu apparaître les Bethlehem Steel, Allied Chemical, Continental Can, etc. Au cours de cette vague ont également émergé les grands holdings dans les domaines de la fabrication et de la distribution de l'électricité, du gaz et de l'eau. Cette vague a été stimulée par le développement des autoroutes et de l'automobile, qui offraient une solution de rechange prometteuse – et viable – au transport ferroviaire.

La troisième vague a commencé après la Seconde Guerre mondiale pour atteindre son sommet vers la fin des années 1960. Cette vague n'a pas touché les grandes entreprises traditionnelles. Les compagnies acquéreuses étaient généralement de petite ou de moyenne taille et faisaient des acquisitions souvent éloignées de leurs domaines d'origine.

Cela a engendré des entreprises d'un type particulier **qu'on a appelé des conglomérats, ayant des activités dans des domaines non reliés.** Ces acquisitions ont été clairement associées à de la diversification. **Cette vague a été stimulée par la haute technologie,** et beaucoup des nouvelles entreprises qui y ont vu le jour en portaient la marque.

Aux États-Unis, ont ainsi fleuri des entreprises comme Litton, Raytheon, Teledyne, Textron, United Technologies et, au Canada, Genstar ou Trilon. La spéculation a atteint des sommets inégalés. Dans son fameux livre *A Random Walk Down Wall Street*, Malkiel appelle cette période **The Tronics Boom**, parce que beaucoup d'entreprises n'ayant aucune valeur se vendaient facilement sur le marché pour peu qu'elles aient eu «Tronics» dans leur nom. **A partir de 1973, l'Amérique du Nord a connu la plus sévère des récessions depuis la crise des années 1930.**

Depuis 1976, on assiste à l'émergence **d'une quatrième vague** (Christiansen, 1987) marquée par différentes stratégies de la part des entreprises impliquées. Selon Christiansen, elles sont de **trois types : la croissance, la focalisation et la création de barrières.**

Sous l'effet d'un besoin de **croissance** (le premier type de stratégie), on a assisté à la consolidation d'industries nouvelles fragmentées (logiciels, aliments de santé, etc.) ou à l'application de nouvelles technologies à des industries anciennes (automatisation d'usines, utilisation de l'informatique dans des entreprises comme Xerox, par exemple).

La focalisation (le deuxième type de stratégie) visait à accroître les marges et l'efficacité (Renault, en Amérique, a essayé de faire cela pour atteindre une taille de marché requise dans le secteur de la petite voiture), à recouvrer une identité et une position dans le marché lorsque la diversification de la période précédente avait entraîné trop de diversion (par exemple GE), ou à assurer stabilité et rendement.

Quant au troisième type de stratégie (**la création de bannières**), il a suscité des intégrations verticales et horizontales classiques, qui ont permis de réaliser des économies d'échelle ou d'envergure ou, encore, de rétablir un leadership technologique qui s'était affaibli (par exemple DuPont). On peut dire de cette vague qu'elle est « **stratégique** ». Elle est dominée par la recherche **d'un positionnement stratégique favorable et par l'influence quasi révolutionnaire de la technologie de l'information sur toutes les industries.**

Le mouvement de fusions-acquisitions a diminué vers la fin des années 1980, mais il s'est maintenu relativement élevé. On a connu, dans les années 1990 et 2000, une nouvelle flambée de fusions et d'acquisitions qu'on a tendance à rattacher à la mondialisation et à l'effet révolutionnaire de la convergence entre l'informatique et les technologies de la communication. **Cette nouvelle vague semble nous ramener à une combinaison entre le désir de réaliser des économies d'échelle du fait de la mondialisation de nombreuses industries, le désir de se refocaliser sur des segments mondiaux, le désir de se protéger de turbulences majeures dans certaines industries et une spéculation dont les dimensions ont dépassé celles des années 1960.**

Il est encore trop tôt pour caractériser cette nouvelle vague, mais on peut d'ores et déjà dire que le nombre de transactions et les sommes impliquées sont considérablement plus élevés qu'au cours des vagues précédentes.

Ainsi, en 1998, aux États-Unis (voir Tableau des fusions-acquisitions aux États-Unis), il y a eu 8 695 transactions de plus de 5 millions de dollars, pour un total de 1 340 milliards de dollars.

En 1999, les chiffres étaient de 10 092 transactions pour un total de 1 400 milliards.

Au Canada, en 1998 et 1999, il y a eu environ 1 200 transactions d'une valeur de l'ordre de 160 milliards de dollars.

Le commentaire suivant traduit bien l'état d'esprit qui règne au début du 21^{ème} siècle :

Traduit de l'anglais

Dans une large mesure, le marché des fusions et acquisitions à l'aube du XXI^e siècle représente une synthèse de la myriade de forces qui influent sur les affaires et de la rapidité avec laquelle les directions les traitent. Les retombées devraient inclure davantage de combinaisons de concurrents géants, des seuils de prix croissants pour les méga-transactions, une incidence croissante des offres hostiles et des offres contestées, une obsession des entreprises ayant survécu à rechercher les avantages du premier arrivé et à privilégier les concurrents pour les objectifs les plus souhaitables, et peut-être moins préoccupés par les subtilités stratégiques comme les synergies pures.

M. Sikora (M & A, vol. 35, no 2)

C'est donc une décennie hyperactive. La course au positionnement le plus favorable s'accompagne de mouvements, quasi militaires et napoléoniens, plutôt que de réflexions et d'intégrations stratégiques.

C. Les stratégies de diversification

La diversification est en soi une stratégie d'entreprise. **C'est une décision qui mène une entreprise au-delà de ses activités actuelles.** Cette extension des activités peut se faire de manière proche et compatible avec les activités actuelles ou vers des secteurs complètement différents, n'ayant aucun lien avec les activités actuelles. Nous avons vu, dans notre tour d'horizon historique, que les vagues de fusions-acquisitions ont, en fait, été dominées par une stratégie de diversification sous-jacente.

La première vague, dont le zénith se situait en 1900, était **animée par une stratégie de contrôle de marché, avec un accent sur les économies d'échelle et sur l'achat des concurrents.**

La deuxième vague, celle des années 1920, a été **rendue possible grâce aux décisions antitrust aux États-Unis.** Elle ressemblait à la première, **avec un accent sur l'acquisition de petits concurrents pour créer des entreprises capables de concurrencer ce qui restait des grandes entreprises nées de la première vague.**

La troisième vague, dans les années 1960, a été **une vague de diversification conglomerale, hors des territoires dans lesquels se trouvaient les entreprises acquéreuses.**

Puis, pour ce qui est des vagues des années 1980 et 1990, la stratégie a été **plus explicite et plus diversifiée, apportant toutes les possibilités, de la tentation monopolistique, avec l'acquisition de concurrents ou de quasi-concurrents, à la diversification non reliée.**

Rumelt (1991) a construit une typologie, aujourd'hui très utilisée, sur les stratégies des entreprises en général, et qui s'applique particulièrement bien aux stratégies en matière de diversification par fusions-acquisitions.

Il a proposé **4 grands types d'entreprises selon la stratégie choisie :**

1. les entreprises à **activité simple** (single-business company) qui, comme le nom l'indique, sont des entreprises ayant une **stratégie de focalisation** sur une seule activité dans un seul domaine d'activité ;
2. les entreprises à **activité dominante** (dominant-business company), **au sein desquelles le domaine principal d'activité (activité simple ou activités intégrées verticalement) représente de 70% à 95% des ventes.** General Motors, Texaco, IBM, Scott Paper et Alcan étaient des entreprises typiques de cette catégorie jusqu'au début des années 1980 ;
3. les entreprises à **activités reliées** (related-business company), qui **se sont diversifiées en ajoutant des activités qui sont reliées de manière tangible à leurs forces et à leur savoir-faire.** Dans ce cas, aucune activité ne compte pour plus de 70% des ventes de la compagnie. Les sociétés DuPont, General Electric et General Foods aux États-Unis, Bombardier au Canada, et BSN ou Rhône- Poulenc en France sont, au début du siècle, typiques de cette catégorie ;

4. les entreprises à **activités non reliées** (unrelated-business company), **appelées aussi conglomérats, qui se sont diversifiées sans se préoccuper des liens entre les activités.** Aucune des activités ne compte pour plus de 70% du chiffre d'affaires. Parmi les entreprises représentatives des conglomérats, on peut citer les chaebol coréens, les grandes entreprises familiales chinoises ou taiwanaises, Onex au Canada et Vivendi en France.

Cette catégorisation est généralement bien acceptée partout et dans toutes les disciplines. Les liens entre les nouvelles activités et les activités de base constituent un élément essentiel pour définir la stratégie de diversification. Ces liens apparaissent aussi, dans le travail de Rumelt (1977), **comme un outil permettant de prévoir de manière fiable la performance des entreprises. Ainsi, les entreprises dont la diversification est reliée semblent, à terme, accomplir une meilleure performance en matière de profitabilité, les conglomérats ayant la profitabilité la moins bonne.**

Par contre, comme on peut s'y attendre, les conglomérats suscitent la plus grande croissance des ventes et du cours des actions. Ces travaux ont été réalisés sur un échantillon de la vague de diversification par fusions-acquisitions des années 1960, et tous les travaux qui ont été effectués depuis ont tendance à confirmer ces résultats. Un des plus récents (Palich, Cardinal et Miller, 2000) fait une synthèse de 55 études sur le sujet et conclut ainsi :

We provide support for the curvilinear model ; that is, performance increases as firms shift from single-business strategies to related diversification, but performance decreases as firms change from related diversification to unrelated diversification.

Traduction:

Nous fournissons un support pour le modèle curvilinéaire; c'est-à-dire que les performances augmentent à mesure que les entreprises passent de stratégies d'entreprise unique à une diversification connexe, mais leur performance diminue à mesure que les entreprises passent d'une diversification liée à une diversification sans lien.

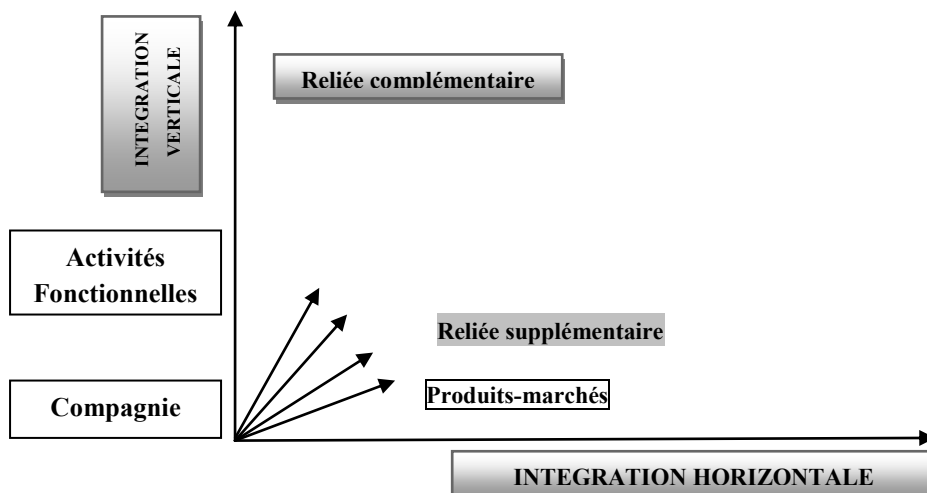
Ces résultats ne sont pas surprenants. **Le concept de stratégie suggère que l'entreprise ne devrait pas s'éloigner de ce qu'elle fait le mieux.** En conséquence, la stratégie la plus intéressante est celle de la **diversification reliée**. Elle est génératrice de synergie, donc de possibilités réelles de création de valeur. Elle suppose que l'entreprise tente de trouver et de réaliser un lien entre les nouvelles activités et ses produits-marchés en place, ou entre les nouvelles activités et ses compétences ou capacités.

Si les capacités de management constituent des éléments critiques pour le succès, **il est alors approprié de classer les stratégies de diversification reliée en utilisant ces capacités comme critères**, ce que nous proposons plus loin. **Par contraste, un conglomérat ne cherche normalement pas à exploiter les capacités existantes. Il s'attend à peu de transfert de savoir-faire entre activités.**

Les entreprises qui se diversifient de manière reliée **peuvent être divisées en deux groupes**. Il y a celles qui **vont vers des produits-marchés qui requièrent des habiletés fonctionnelles similaires à celles disponibles**, comme l'utilisation des mêmes réseaux de distribution, des mêmes installations ou du même savoir faire de production, des mêmes habiletés de marketing, etc. Cette stratégie de diversification peut être appelée **reliée supplémentaire**. La forme pure de cette stratégie est l'intégration horizontale, lorsqu'on acquiert des concurrents. **Le deuxième groupe d'entreprises** est représenté par celles qui se diversifient en ajoutant des savoir-faire et des activités fonctionnelles (marketing, distribution, production, etc.) à leur base actuelle. Cette stratégie peut être appelée **reliée complémentaire**. La forme pure de cette stratégie est l'intégration verticale, comme lorsqu'un producteur de pétrole brut achète des raffineries et des stations-service.

La figure suivante '**les stratégies de diversification reliée**', inspirée par Salter et Weinhold (1979), illustre les différentes stratégies de diversification reliée que les entreprises peuvent entreprendre. L'axe horizontal mesure l'addition de produits-marchés, tandis que l'axe vertical mesure l'addition d'activités fonctionnelles. Les fusions-acquisitions peuvent bien sûr impliquer à la fois des additions d'activités fonctionnelles et des extensions en matière de produits-marchés, mais si la dominante est fonctionnelle, on parlera de diversification reliée complémentaire, et si la dominante touche les produits-marchés, on parlera de diversification reliée supplémentaire.

Les stratégies de diversification reliée



Une question importante consiste à se demander si la stratégie de diversification **crée de la valeur**. La création de valeur suppose qu'on détermine **pour qui** la valeur est créée. Sans entrer dans le débat de l'importance relative des parties prenantes (stakeholders), nous faisons l'hypothèse heuristique que le groupe cible ultime à satisfaire, une fois que tous les autres groupes ont été pris en compte, est représenté par les actionnaires. **Nous parlerons donc de création de valeur pour les actionnaires.**

La création de valeur peut venir de n'importe laquelle des stratégies énoncées par Rumelt. Elle implique l'une des **2 possibilités** suivantes, ou les deux :

1. augmenter les rendements, c'est-à-dire les flux de revenus, pour l'entreprise diversifiée (après fusion ou acquisition) au-delà de ce qui peut être réalisé par les entreprises séparées (avant fusion ou acquisition);
2. diminuer le risque de l'entreprise diversifiée en deçà des risques encourus par les entreprises avant l'acquisition ou la fusion. **C'est ce que nous examinerons maintenant.**

D. La diversification et la création de valeur

Une stratégie de diversification n'a de sens que si elle permet de **générer de la valeur pour les actionnaires de l'entreprise**. La création de valeur suppose notamment un positionnement favorable de l'entreprise par rapport à ses concurrents et le maintien de cet avantage de façon durable. Un positionnement favorable durable s'appuie généralement (Andrews, 1987 ; Prahalad et Hamel, 1990) **sur des ressources de qualité et sur un fonctionnement interne équilibré et dynamique**. Cela devrait se traduire par un profil risque-rendement favorable.

Salter et Weinhold (1979) ont proposé une démarche systématique pour traiter de la création de valeur. **Ils suggèrent que la réduction du risque et l'accroissement des rendements, au-delà de ce que permet une simple diversification financière de portefeuille, peut se faire grâce aux actions suivantes.**

a. L'accroissement des rendements

Pour les entreprises qui se diversifient par fusions-acquisitions, **il existe 6 façons différentes (voir pages suivantes) de générer des rendements qui excèdent ceux qu'obtiendrait un investisseur qui diversifierait son portefeuille d'actions**. Les trois premières façons sont plus pertinentes pour une diversification reliée, et les trois autres le sont davantage pour une diversification non reliée ou conglomérale.

1/Les bénéfices des diversifications reliées

Pour mieux apprécier les bénéfices des diversifications, reliées ou non, **il est utile de faire appel aux modèles qui influent sur le fonctionnement des entreprises et sur leur évaluation par les investisseurs, notamment les modèles de stratégie, de portefeuille de produits-marchés et financier**. Ces modèles suggèrent que plus une acquisition est reliée aux savoir-faire et ressources de l'acquéreur, plus les bénéfices potentiels pour les actionnaires de l'entreprise combinée sont grands.

En particulier, **le concept de stratégie suggère que les bénéfices ne sont générés que lorsqu'il existe des possibilités de transfert de ressources ou d'habiletés entre les partenaires d'une fusion ou d'une acquisition**. C'est ce qui, normalement, accroît la productivité d'un investissement dans l'entreprise combinée et qui, par conséquent, crée de la valeur pour les actionnaires. **Ce transfert créateur de valeur est ce qu'on appelle habituellement la « synergie »**. Concrètement, cela se manifeste comme suit :

- i. **Une fusion-acquisition de diversification peut augmenter la productivité du capital** lorsque les savoir-faire particuliers et la connaissance fine de l'industrie d'un des partenaires peuvent être utilisés pour renforcer les ressources et capacités de l'autre partenaire (et, par conséquent, permettre de mieux profiter des opportunités ou de mieux faire face aux menaces qui se présentent à lui). Ainsi, le savoir-faire traditionnel de Bombardier en matière de relations avec les gouvernements a été très utile au développement de Canadair puis, plus tard, à toutes les acquisitions et activités aéronautiques de l'entreprise. De même, la Banque Royale espérait, au moment de l'acquisition du Trust Royal, des bénéfices croisés en matière de liens avec les clients et de partage des savoir-faire. En France, le succès de la fusion de la BNP et de Paribas, en 1999, était basé sur les mêmes espoirs.
- ii. **L'investissement dans des marchés qui sont proches ou liés aux activités actuelles peut mener à une réduction des coûts moyens à long terme.** Ces réductions peuvent venir des effets d'échelle et de la rationalisation des coûts de production ou d'autres activités managériales. Ainsi, l'acquisition de l'Imprimerie Gagné par le Groupe Transcontinental en 1998 devait permettre une importante rationalisation en matière de marketing, de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de gestion des approvisionnements, et produire des effets d'échelle substantiels, réduisant les coûts moyens à long terme de manière très importante. On peut dire la même chose de la fusion BNP Paribas ou de l'acquisition de Canada Trust par la Banque Toronto-Dominion.
- iii. **L'extension dans des domaines de compétence peut aussi engendrer une masse critique de ressources nécessaires pour faire mieux que les concurrents. Lorsqu'une petite entreprise procède à une acquisition ou à une fusion dans un domaine proche, elle peut avoir accès à des ressources additionnelles (argent, personnel de talent, compétences, etc.) qui peuvent alors être utilisées pour développer des compétences égales ou supérieures à celles de concurrents bien établis.** Les fusions et acquisitions de « la vague des oligopoles », mentionnée auparavant, étaient toutes destinées à faire cela. **Le formidable développement de GE Capital depuis 1980 a permis de faire cela aussi, devant l'armada des institutions financières traditionnelles.**

2/ Les bénéfices des diversifications non reliées

Un des arguments les plus souvent mentionnés pour parler des bénéfices des acquisitions non reliées est celui de la stabilisation des flux financiers. L'argument suggère que l'entreprise diversifiée peut ainsi œuvrer dans des activités contre-cycliques, **ce qui permet à une activité d'être au sommet lorsqu'une autre est au creux, avec une moyenne relativement stable.**

Cet argument est évidemment superficiel. D'abord, il est difficile de trouver des activités parfaitement contre-cycliques mais, plus important encore, les bénéfices de la stabilisation des flux peuvent être obtenus par l'investisseur seul lorsqu'il utilise des instruments accessibles sur les marchés financiers. Mais même si les bénéfices directs sont surévalués, certains bénéfices indirects peuvent être considérables, **comme l'accroissement d'efficacité du capital, en particulier par la gestion centralisée des liquidités ainsi que la gestion de l'endettement et de la capacité d'endettement.**

Un autre bénéfice direct concerne **les possibilités de développement d'une certaine capacité d'autofinancement, notamment pour des entreprises à forte croissance ou à forte intensité en capitaux.** Cela permettrait d'éviter la **double taxation** (corporative et personnelle) de l'investisseur individuel, tout en arrivant aux mêmes résultats, si les décisions de la société et de l'investisseur individuel sont identiques ou similaires. D'une certaine manière, en faisant cela, « on achète des liquidités » avec certaines acquisitions. Bien entendu, il faut faire attention au coût réel de ces liquidités et à leur disponibilité réelle dans le temps. En lien avec cette idée d'acheter des liquidités, **il y a l'idée, plus contemporaine, d'utiliser les liquidités excédentaires des activités à maturité pour soutenir les activités nouvelles et prometteuses. Ces arguments peuvent être résumés comme suit :**

- iv. **L'entreprise diversifiée peut fonctionner comme une banque** qui prend les fonds générés par les unités ayant un surplus et qui les dirige vers celles qui accusent un déficit, réduisant ainsi le besoin de faire appel au marché financier pour les besoins de fonds de roulement. Ce bénéfice est bien entendu opérationnel (avec réduction des coûts de transaction) et n'a rien à voir avec les allocations de ressources pour l'investissement, telles qu'on les a décrites dans la présentation du modèle de portefeuille de produits.
- v. **Les entreprises diversifiées peuvent aussi, en vertu du modèle de portefeuille, utiliser les ressources générées par les unités qui ont des flux nets de trésorerie (cash flow) élevés pour fournir des fonds d'investissement aux unités qui ont actuellement des flux de trésorerie négatifs ou nuls, mais dont les perspectives sont prometteuses.** Cela peut améliorer la profitabilité à long terme de l'ensemble de l'entreprise. C'est le principe même du modèle de portefeuille de produits.

C'est un facteur d'autant plus déterminant que l'entreprise diversifiée se comporte à l'interne comme un marché dans lequel elle aurait des informations privilégiées non accessibles à l'investisseur sur le marché financier. **Elle a accès non seulement à un plus grand nombre d'occasions d'investissement**, mais aussi à une meilleure appréciation des coûts et des bénéfices qui devrait normalement lui permettre de faire des choix d'investissement plus judicieux. Le processus d'allocation des ressources de l'entreprise est alors plus « efficace » que ne peut l'être le marché.

- i. **En agrégeant les risques de ses différentes activités**, l'entreprise diversifiée peut aussi les réduire et réaliser un coût de l'endettement plus bas que ne le peuvent les activités séparées. Cela peut lui permettre aussi d'avoir un levier financier plus grand. En général, le coût du capital diminue et les rendements augmentent.

b. La réduction du risque

La réduction du risque par diversification est étroitement liée à l'accroissement des rendements. En effet, le risque est souvent l'expression de la variabilité des flux de liquidités générés. Tout ce qui permet de réduire cette variabilité est perçu comme une réduction du risque. Ainsi, en particulier, l'agrégation des risques (risk pooling) permet de faire cela en réduisant à la fois les besoins de liquidités et les variations des flux. **Le risque total des entreprises diversifiées peut ainsi sembler plus bas. Mais ce n'est pas toujours le cas.**

En effet, la perception du risque des investisseurs professionnels **est aussi liée à la qualité et à la transparence de l'information disponible sur une entreprise.** Les entreprises très diversifiées peuvent aussi être perçues comme plus risquées parce que moins transparentes. De plus, **le fait d'avoir plus de dettes, un avantage possible pour l'entreprise diversifiée, peut aussi être considéré, par l'investisseur, comme un risque financier plus grand.**

Quoi qu'il en soit, on admet que l'entreprise diversifiée est souvent en mesure d'obtenir des flux plus stables que ne peut le faire un investisseur en diversifiant son portefeuille financier, notamment grâce aux six grandes actions dont nous avons parlé précédemment.

c. L'appréciation de la valeur d'une acquisition

Une diversification par fusions-acquisitions crée une valeur économique si la valeur actualisée des rendements espérés est plus grande que le coût de l'acquisition. Quand le prix d'un actif change, cela reflète une réévaluation, faite par les acteurs du marché, de la taille, de la durée de vie et du délai d'obtention des flux nets de trésorerie futurs. **Cela peut aussi traduire une capacité plus grande à prévoir les caractéristiques des flux en question.** Si la prévisibilité augmente (donc si la variabilité des flux diminue), alors le risque diminue et la valeur des actifs sous-jacents augmente. Les gestionnaires savent que la valeur de leurs actifs augmente lorsqu'ils arrivent à réduire l'incertitude, perçue par le marché, en ce qui a trait aux rendements espérés.

Salter et Weinhold (1979) **suggèrent que, pour apprécier cette création de valeur**, il faut utiliser trois modèles : **le modèle stratégique, le modèle de portefeuille et le modèle risque-rendement ou financier.** L'utilisation de ces trois modèles est décrite par Alain Noël (1987) dans la revue Gestion. Chacun de ces modèles traduit le besoin de faire face au risque et à l'incertitude des affaires, mais chaque modèle approche ce besoin de manière différente, comme le montre le tableau 'Le risque selon 3 modèles' qui suit.

- **Le modèle stratégique** met l'accent surtout sur les entreprises à activité simple ou sur les unités des entreprises multiproduit et multimarché. Ce type peut être appelé « **opérationnel** ». Le risque à ce niveau se situe sur **2 plans** :

1. sur le plan du **jugement des gestionnaires**, portant sur **la variabilité des rendements de leur activité.** Ce jugement s'exerce en répondant à des questions comme : quels facteurs peuvent influencer négativement sur cette activité et quelles sont les chances pour qu'ils le fassent ?

2. sur le plan de **leur capacité à apprécier la performance financière future de l'activité** grâce au processus de budgétisation et d'allocation des ressources. Cette méthode est essentiellement une méthode de prévision basée sur les relations entre le budget et les résultats réels. Cela permet de trouver les activités dont les performances sont les plus faciles à prévoir.

- **Le modèle de portefeuille** met l'accent sur **la gestion du portefeuille de produits et de marchés de l'entreprise.** Cette gestion est faite au niveau corporatif, assumée par un VP de groupe. Évidemment, on s'intéresse aussi aux **flux de fonds, mais pour l'ensemble du portefeuille.** On tente de réduire le risque en stabilisant ces flux. On a alors tendance à choisir un portefeuille qui comprend des activités à différentes phases de leur cycle de vie, de sorte que les activités les plus matures puissent financer les activités en émergence, à la fois pour leur fonctionnement quotidien (c'est-à-dire le fonds de roulement) et pour leur

développement (c'est-à-dire les investissements requis pour atteindre une part de marché dominante). Ce faisant, on réduit la perception négative de l'investisseur à l'égard du risque.

Le risque selon 3 modèles

	Niveau d'analyse	Mesure de risque principale
Modèle stratégique	Niveau opérationnel	Risque total (environnemental, managérial, financier)
Modèle de portefeuille	Niveau corporatif	Risque du portefeuille d'activités
Modèle risque-rendement	Niveau du marché financier	Risque de marché ou risque systématique

- **Le modèle financier ou risque-rendement** adopte la perspective d'un investisseur rationnel, bien informé et agissant dans un marché raisonnablement efficace. **Le type d'analyse est celui du marché financier.** Les mesures de risque ont fait l'objet d'énoncés statistiques sophistiqués. Mais, fondamentalement, **on mesure la volatilité des rendements d'un titre pour apprécier son risque.** Comme l'investisseur peut diversifier le risque particulier à un titre en construisant un portefeuille équivalent à celui du marché, les analystes considèrent que le seul risque pertinent est « **le risque de marché** » ou, si on préfère, la partie du risque d'un titre qui est liée à l'ensemble du marché. Dans le jargon financier, on appelle cela **le risque systématique ou le risque de marché.** Le risque systématique est alors mesuré par la déviation standard d'un titre relatif à la déviation d'un portefeuille représentant le marché.

A partir de ces appréciations du risque, on peut parler de la valeur d'une activité comme étant sa valeur au marché. **C'est la meilleure façon d'apprécier ce que vaut un actif ou un flux de revenus.** La valeur au marché est ce qu'un acheteur informé et motivé est prêt à payer à un vendeur pour un titre ou un actif. Acheteur et vendeur confrontent leurs opinions sur ce que le titre ou l'actif générera comme flux de revenus et s'entendent sur un prix qui représente un compromis entre ces opinions.

Ces trois modèles sont complémentaires. Le modèle risque-rendement ou financier suggère de prêter attention à la relation entre les rendements d'un actif et ceux de l'économie dans son ensemble. Il suggère que les gestionnaires doivent développer des stratégies dont l'objectif est d'avoir un meilleur contrôle des flux nets de trésorerie (cash flow) et des rendements futurs de leurs actifs. Or, les modèles de stratégie et de portefeuille de produits-marchés fournissent au gestionnaire une méthodologie pour faire cela.

E. Une méthodologie pour se diversifier

Des dirigeants qui choisissent de diversifier leurs activités doivent d'abord décider s'ils veulent le faire de manière reliée ou non reliée, en gardant à l'esprit les repères qui ont été fournis tout au long de ce chapitre “ **LA GESTION STRATEGIQUE D'UNE ENTREPRISE DIVERSIFIEE**”

Ils doivent notamment **se rappeler que la diversification reliée, surtout par fusions-acquisitions,** doit permettre une certaine synergie dans l'utilisation des ressources chez les deux partenaires concernés. Cependant, la définition même de ce qui est la source de liens est créative et, en un sens, elle est une décision éminemment stratégique. **On a généralement tendance à considérer comme relié** ce qui implique des produits ou des marchés similaires, des technologies ou des recherches scientifiques similaires, ou des activités qui se complètent le long d'une même chaîne commerciale.

Une grille simplifiée d'évaluation des fusions-acquisitions

ÉCHELLE	Industrie A Compagnie A	Industrie B Compagnie B	Industrie C Compagnie C
---------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

I. CARACTÉRISTIQUES DU RISQUE

A. Marché financier

1. Risque financier-----
2. Risque systématique_____
3. Risque non systématique-----

B. Mesures microéconomiques

1. Vulnérabilité à des changements exogènes de la demande et de l'offre_____
2. Facilité d'entrée et de sortie du marché-----

3. Potentiel de capacité de production excédentaire _____
4. Stabilité de la marge brute _____
5. Force de la position concurrentielle _____

C. Mesures légales et politiques

1. Degré d'intervention du gouvernement
2. Passif sociétal
3. Risques antitrust

Sous-total Caractéristiques du risque _____

II. CARACTÉRISTIQUES DES RENDEMENTS

A. Nature de l'investissement

1. Taille de l'investissement
2. Période de l'investissement
3. Liquidité de l'investissement
4. Investissements stratégiques non capitalisés

B. Nature des rendements

1. Taille des rendements
2. Période des rendements
3. Rendements dus à des caractéristiques uniques à l'entreprise

Sous-total Caractéristiques des rendements _____

III. POTENTIEL D'INTÉGRATION

1. Ressources / savoir-faire supplémentaires
2. Ressources / savoir-faire complémentaires
3. Fit financier / bénéfices d'agrégation du risque
4. Disponibilité d'habiletés de management général
5. Compatibilité organisationnelle

Sous-total Potentiel d'intégration _____

Total général _____

La diversification conglomerale ne recherche aucun de ces liens. Mais les défis de gestion, notamment sur les plans stratégique et financier, d'activités différentes sont tels que la diversification conglomerale n'a de chance de réussite que si l'entreprise possède des talents de management reconnus et excédentaires.

On peut alors dire que la méthodologie appropriée pour réaliser des acquisitions reliées est différente de celle qui est appropriée pour des acquisitions non reliées. La première reconnaît que la création de valeur suppose que les savoir faire particuliers d'un des partenaires pourront être appliqués aux problèmes et aux possibilités de l'autre. Tandis que, dans la seconde, on cherche surtout à améliorer le profil de risque-rendement de l'ensemble en faisant un management plus efficace des fonds ou des actifs. Ce qui nous amène à une grille d'évaluation comme celle du tableau précédent

Cependant, il importe d'utiliser cette grille, inspirée de Salter et Weinhold (1979), en tenant compte des caractéristiques particulières de chaque entreprise. Ainsi, une entreprise riche en liquidités et qui s'attend à des rentrées de fonds régulières durant les cinq prochaines années ne peut pas avoir les mêmes objectifs (donc ne peut pas remplir de la même manière la grille d'évaluation) qu'une entreprise qui manque de liquidités et qui s'attend à des demandes importantes en la matière étant donné ses activités.

V- LA GESTION DU CHANGEMENT STRATEGIQUE

Comme nous l'avons vu tout au long de ce livre, gérer stratégiquement une entreprise, **c'est** en un sens **gérer le changement**. Toute la littérature sur le management stratégique et le management proactif propose des procédures et des démarches qui permettent à l'organisation d'adapter la stratégie pour s'assurer de maintenir ou d'améliorer sa cohérence avec son environnement, et d'exploiter ce dernier à son avantage.

Dans la majorité des cas, cette adaptation se fait par des modifications graduelles à la stratégie existante, **modifications qui peuvent être planifiées par la direction ou qui émergent de l'action sur le terrain. De la même façon, la structure et les systèmes sont constamment mis au point pour renforcer l'avantage concurrentiel et l'efficacité de la stratégie.** Ainsi, une gestion stratégique appropriée permet d'ajuster l'organisation de façon continue pour lui éviter de vivre des crises, et donc pour lui éviter d'avoir à réaliser un changement majeur. **Dans ce cas, la gestion du changement se résume, pour l'essentiel, à bien gérer l'entreprise au quotidien.**

Mais il arrive qu'une organisation soit obligée, pour toutes sortes de raisons (rupture dans l'environnement, crise interne, inertie prolongée, etc.), de se transformer radicalement. Dans ces situations rares mais critiques, **la capacité à gérer un changement radical** devient un enjeu crucial. **Cela est particulièrement important lorsque l'organisation est complexe, entre autres en raison de sa taille, de la diversité de ses activités ou de sa dispersion géographique.**

En effet, dans une organisation simple et de petite taille, le grand défi est de bien définir la nouvelle orientation. L'implantation y est relativement facile à contrôler. Toutefois, dans le cas d'une organisation complexe, au-delà de la difficulté à définir la nouvelle stratégie, **il faut amener l'ensemble des membres de l'organisation à la réaliser dans un contexte où l'ambiguïté et la diversité des points de vue et des intérêts rendent problématique l'atteinte d'un consensus.** Dans ces circonstances, il est souvent plus facile de détruire l'organisation existante que de reconstruire une nouvelle organisation performante (Hafsi et Demers, 1997).

Dans les pages suivantes, nous définirons ce que nous entendons par changement radical et nous mettrons en lumière les principaux types de transformation organisationnelle. Par la suite, nous discuterons des différentes façons de gérer la transformation.

A. Le changement radical

Il est difficile de définir a priori ce qu'est un changement radical et de déterminer quand un changement stratégique peut être considéré comme radical. **En effet, de petits changements peuvent avoir des conséquences importantes, et donc précipiter une rupture.** Par exemple, un simple déménagement peut provoquer une révolution culturelle que personne n'avait prévue. **Par ailleurs, une grande transformation, annoncée avec tambour et trompettes, peut ne pas produire les effets souhaités.** Ainsi, malgré les nombreuses tentatives de réorganisation, GM, le fabricant automobile, semble avoir de la difficulté à changer ses façons de faire. **De plus, ce qui est une rupture pour les uns peut n'être qu'une modification sans importance pour les autres. C'est souvent une question d'interprétation, mais qui a de l'importance pour la gestion du changement.**

Malgré ces difficultés, la littérature nous fournit quelques repères utiles pour définir le changement radical. **Partant de l'idée qu'une organisation est une configuration, c'est-à-dire un ensemble cohérent intégrant stratégie, structure et culture, on peut considérer un changement radical comme un changement de configuration ou d'archétype.**

Un changement radical, qu'on peut aussi **appeler transformation, implique donc une nouvelle stratégie** (sur le plan du modèle d'affaires, du positionnement, du développement, etc.), qui nécessite une nouvelle structure et une nouvelle culture pour former une configuration cohérente. **Ce changement d'orientation s'appuie sur un nouveau cadre de référence, souvent élaboré par un nouveau dirigeant** (Greenwood et Hinings, 1988).

Ainsi, le changement radical serait un **recadrage** (Reger et autres, 1994), **alors que le changement continu serait un changement à l'intérieur du cadre existant.** Dans le cas où les postulats de base (croyances et valeurs fondamentales) sont remis en cause, on pourrait même parler de **re-création** (Gagliardi, 1986 ; Tushman et Romanelli, 1985). **Selon cette perspective, l'évolution organisationnelle serait faite de longues périodes de convergence autour d'une configuration relativement performante, ces longues périodes étant ponctuées de courtes périodes de rupture durant lesquelles une nouvelle configuration serait créée** (Tushman et Romanelli, 1985).

Un exemple fascinant est celui du projet de transformation du système hospitalier au Québec, à l'image de ce qui se fait ailleurs dans le monde. **Traditionnellement, les hôpitaux se caractérisaient par une orientation professionnelle axée sur les spécialités médicales, et ce modèle a toujours eu une grande**

légitimité. Or, au cours des dernières années a été entrepris un vaste chantier visant à transformer les hôpitaux pour qu'ils développent une orientation client, caractérisée, entre autres, par des regroupements selon les besoins des patients. Une telle transformation exige un changement de perspective important pour les spécialistes qui ont toujours dominé dans ce milieu. Il va sans dire que la réalisation de cette nouvelle configuration stratégie-culture-structure est un projet de longue haleine.

Bien que le changement radical se définisse par la destruction de l'ancien assemblage stratégie-culture-structure pour en créer un nouveau, il est possible de mettre en lumière différents types de transformation, qui se distinguent notamment en fonction du contexte et du changement souhaité.

B. Une typologie des transformations organisationnelles

À partir des cas les plus fréquemment répertoriés dans la littérature (Allaire et Firsirotu, 1985 ; Anderson, 1986 ; Hafsi et Demers, 1989), il est possible d'établir une typologie des différentes formes de transformation organisationnelle : **la re-création, la revitalisation, la réorientation et le redressement.**

1. La re-création

La re-création, ou le changement de la vision du monde de l'organisation, est la transformation la plus profonde, car **les croyances sur ce que sont l'entreprise et sa raison d'être doivent être fondamentalement modifiées.** Ce changement de perspective qui redéfinit la relation de l'organisation à son environnement s'accompagne inévitablement de changements dans les valeurs et les pratiques, dans la nature du domaine d'activité et dans les arrangements structurels. **La re-création est généralement une transformation proactive,** c'est-à-dire qu'elle est faite lorsqu'on anticipe une crise. En effet, lorsque la crise est arrivée et que l'organisation est en grande difficulté, il n'y a habituellement pas d'autre choix que d'entreprendre **un redressement**, une autre forme de transformation que nous présentons plus loin.

Le changement de perspective associé à une re-création est généralement perçu comme brutal, parce qu'il est vécu par les membres de l'organisation comme la destruction de ce qu'ils connaissent et chérissent. Il suit généralement l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction, porteuse d'une nouvelle vision. Changer la façon de voir le monde requiert souvent des actions spectaculaires pour signaler qu'on a réellement l'intention de mener le changement à terme. Notamment, les gestionnaires sont souvent remplacés de manière soudaine, les anciennes traditions disparaissent, de nouveaux symboles apparaissent, des comportements nouveaux sont valorisés et mis en évidence, etc. Ces changements se font d'autant plus brutalement que la nouvelle équipe ne comporte pas d'anciens qui connaissent bien la culture de l'organisation et qui sont en mesure de préserver ce qui est compatible avec la nouvelle vision du monde.

Ce type de changement est sans doute le plus difficile, surtout si les membres de l'organisation ne sont pas convaincus que la crise anticipée est inévitable. **Elle nécessite un leadership extrêmement persuasif,** car les gens doivent faire un acte de foi dans un contexte où il y a beaucoup d'ambiguïté. **Les croyances sont très difficiles à changer, parce que leur remplacement crée beaucoup d'insécurité.** Le désapprentissage, qui est inévitable, a des répercussions importantes. **Tout à coup, les membres de l'organisation voient plusieurs des compétences qui faisaient leur fierté devenir désuètes.**

Enfin, la traduction de la nouvelle vision du monde en actions concrètes requiert un apprentissage très important, d'autant plus que généralement tout est changé à la fois : **les croyances et les valeurs, le domaine d'activité et les règles de fonctionnement.** En effet, **la mise en oeuvre d'un tel changement se fait généralement en un temps relativement court, pour briser l'inertie organisationnelle, même si plusieurs années sont nécessaires pour la stabilisation de la nouvelle organisation.**

La transformation d'Hydro-Québec de 1981 à 1987 est un excellent exemple de re-création (Hafsi et Demers, 1989). Après une longue période de gloire où la société d'État était reconnue comme le « vaisseau amiral » du Québec, grâce à ses prouesses dans le développement d'installations comme celles de la baie James, sa raison d'être a été remise en question tant sur le **plan économique** (sa dette et ses coûts d'exploitation augmentant de façon importante) que sur le **plan social** (les populations autochtones, entre autres, critiquant son arrogance). Sous le règne de Guy Coulombe, Hydro-Québec a été transformée : **d'un constructeur de barrages orienté vers l'ingénierie, elle est devenue un vendeur d'électricité orienté vers le client.** Cette réorientation ne s'est pas faite sans difficulté, et elle s'est poursuivie sur une longue période.

Ce genre de changement est tellement profond que peu d'organisations oseraient l'entreprendre si elles en mesuraient toutes les conséquences et toutes les difficultés. **Il correspond vraiment à une révolution complète, et rares sont les entreprises qui le tentent.**

2. La revitalisation

La revitalisation, ou le **changement des pratiques de l'organisation, implique en quelque sorte une remise en cause de soi, plutôt que de sa vision du monde. Il s'agit ici d'un changement de perspective face au potentiel et aux attentes qu'on a vis-à-vis de l'organisation.** A terme, en plus du changement de valeurs, **survient aussi un changement du champ d'activité et des arrangements structurels.** La revitalisation est, généralement, **une transformation proactive.** La performance de l'organisation n'étant pas catastrophique, **le temps alloué pour réaliser de meilleures performances est suffisant.**

Comme le changement ne remet pas en cause, du moins au départ, la raison d'être de l'organisation et sa relation à l'environnement, il est moins profond que la re-création. C'est néanmoins **un changement des pratiques qui touche l'ensemble de l'organisation** et, de ce fait, il introduit des perturbations dont la digestion peut prendre plusieurs années. Il est généralement perçu comme moins brutal au départ, parce qu'il crée moins d'insécurité et **peut même susciter chez certains de l'enthousiasme devant les nouveaux défis à relever.**

La revitalisation n'entraîne pas toujours un changement de leadership. De plus, les dirigeants qui amorcent le changement, même s'ils sont nouveaux, viennent souvent de l'intérieur de l'entreprise. Ce changement, même s'il est démarré à toute vitesse pour réduire les résistances, prend beaucoup de temps pour devenir une réalité car l'apprentissage requis peut être considérable. De plus, comme il exige des efforts importants, et encore davantage si on veut continuer d'améliorer les résultats, la vitesse de croisière est difficile à maintenir.

Le passage de Jack Welch chez GE, dont on a fait mention dans **“la Stratégie, ses variés aspects et ses dimensions” du chapitre II de la Partie 2,** est une bonne illustration d'un changement qui a donné un nouveau souffle à une entreprise déjà performante. **En définissant des objectifs de performance très élevés (« être numéro un ou numéro deux ») et en mettant en place un programme de développement organisationnel exigeant, Jack Welch a transformé l'organisation de l'intérieur. Ce processus a eu des répercussions importantes sur la culture, la structure et, par effet d'entraînement, sur le positionnement stratégique de l'entreprise.**

Ce type de changement est habituellement entrepris dans des organisations bien établies. En général, **l'accroissement de la concurrence accompagne ou favorise ce type de transformation.** Toutefois, la situation concurrentielle révèle aussi un potentiel important dont l'entreprise peut, si elle se transforme, tirer parti pour se démarquer en exploitant de nouveaux avantages concurrentiels.

3. La réorientation

Quand une entreprise envisage une réorientation, ou un changement de domaine d'activité, c'est que les activités actuelles ne semblent pas répondre aux attentes pour le développement de l'entreprise. Le champ d'activité de l'organisation peut alors être étendu, ou certaines activités progressivement remplacées par de nouvelles. Dans cette transformation, c'est d'abord **la relation à l'environnement qui doit être repensée.** La modification des croyances, des valeurs et de la structure est liée à l'évolution du champ d'activité. Bien que l'organisation ne soit pas en situation de crise, la réorientation est généralement perçue comme légitime par les membres, et elle est même souvent considérée comme bienvenue.

En effet, si, dans certains cas, la transformation est liée au déclin du secteur actuel, dans d'autres, elle s'inscrit plutôt dans une logique de croissance de l'organisation qui excède les possibilités des activités existantes. **Dans les deux situations, les changements organisationnels peuvent être très importants pour ajuster la structure et la culture au nouveau positionnement stratégique.** Toutefois, alors que, dans la situation de décroissance, l'ampleur du changement est anticipée, dans la situation de diversification, elle est souvent sous-estimée, comme l'a montré Chandler (1962) avec le cas de DuPont.

Bien que le changement soit de grande envergure, il y a possibilité de **le mener graduellement** et il paraît alors moins brutal que les autres types de transformation que nous avons décrits précédemment. Toutefois, l'apprentissage des nouvelles activités est généralement plus important que ce qui avait été prévu, ce qui peut créer un choc. Bien que les résistances soient moins grandes au départ, des problèmes peuvent survenir en cours de route lorsque l'ampleur du changement nécessaire devient plus évidente. **Ce type de transformation peut se faire sans changer l'équipe de direction, surtout lorsque la réorientation stratégique est conçue comme une évolution naturelle de l'entreprise.**

La transformation de DuPont, qui a été décrite au **chapitre I “La structure des processus de gestion” du Stade 2 de la Partie 3,** est l'exemple type d'une réorientation douloureuse, mais réussie. La diversification de DuPont dans de nouveaux secteurs a amené l'entreprise à créer une nouvelle configuration organisationnelle, la forme multidivisionnelle, qui est aujourd'hui très répandue.

Plus près de nous, la compagnie Gildan, qui a réussi en peu de temps à devenir le leader nord-américain dans la fabrication et la vente en gros de t-shirts, s'est récemment diversifiée. L'entreprise a décidé

d'élargir sa gamme de produits (chaussettes, vêtements de sport, sous-vêtements), de créer sa propre marque et de vendre directement aux détaillants. Elle a depuis peu annoncé une première baisse par rapport aux résultats anticipés, entre autres, parce que la gamme de produits offerts au détail n'était pas adéquate. Est-ce là le début du dur apprentissage d'un nouveau métier qui pourrait éventuellement entraîner un changement de culture et de structure ?

Enfin, ici aussi **la concurrence stimule le changement**. Elle est généralement forte, met en cause la performance de l'entreprise dans le domaine choisi et force la reconsidération des choix qui ont été faits plus tôt.

4. Le redressement

Le redressement, ou la restructuration pour la survie à court terme, est une opération visant à rationaliser les activités d'une organisation qui est dans une situation désespérée. Il est nécessaire de réduire les coûts de façon substantielle et de remettre de l'ordre dans les activités. Bien qu'il faille éventuellement revoir la stratégie et la culture, la priorité au départ est de faire des compressions importantes pour arrêter l'hémorragie. Le redressement est la forme de transformation qui vient généralement à l'esprit lorsqu'on parle de changement radical : **c'est la réaction à une crise.**

Dans cette situation, **les ressources ne sont pas suffisantes** pour assurer le fonctionnement normal. Il est nécessaire de **procéder à des opérations chirurgicales d'urgence pour sauver l'organisation**. Le changement est brutal et très douloureux pour les membres de l'organisation, qui vivent une situation d'échec. Cependant, l'évidence de la catastrophe fait que personne n'a besoin d'être convaincu de la nécessité de changer. **Le changement doit se faire de toute urgence. Il n'y a pas beaucoup de temps à consacrer à la discussion et à la réflexion.** Comme on l'a mentionné, les arrangements structurels sont d'abord changés de manière spectaculaire et discontinue. **Ce n'est qu'après avoir assuré la survie de l'organisation que le repositionnement stratégique, les valeurs et les croyances deviennent une préoccupation pour les dirigeants.**

Le changement, même s'il est dramatique, suscite moins de résistance que la re-création. L'apprentissage est souvent important, mais perçu comme moins brutal, bien que douloureux, parce qu'il est, dans bien des cas, souhaité par le plus grand nombre. Généralement, **le leadership qui mène au redressement est nouveau, parce que les dirigeants en place n'ont pas la légitimité pour réaliser le changement, étant généralement considérés comme responsables de l'échec ayant mené au redressement.**

Le sauvetage de Chrysler sous Iacocca est sans doute le plus célèbre des redressements. En effet, **le nouveau président a sauvé l'entreprise d'une mort certaine, notamment en faisant une cabale auprès du Congrès Américain pour s'assurer d'avoir les fonds nécessaires à la relance du géant automobile. Iacocca, qui connaissait bien l'industrie pour avoir œuvré toute sa carrière chez un concurrent, a installé une nouvelle équipe de direction et mis en place un plan qui exigeait de sérieuses compressions.** Mais, une fois la structure dégraissée et les coûts réduits, il a réussi à donner **un nouveau positionnement et une nouvelle culture à Chrysler, en innovant avec des produits qui ont connu un succès phénoménal.** C'est la création de cette **nouvelle configuration qui a permis à l'entreprise de reprendre espoir en l'avenir.**

A l'opposé, le cas de Nortel Networks témoigne bien du fait que le redressement n'est pas qu'une question de rationalisation. **L'entreprise, qui continue de réduire son personnel et ses activités, ne parvient pas à se repositionner et continue toujours de connaître d'importants problèmes de performance. DONC A REDEPLOYER CE PERSONNEL PLETHORE.**

Comme nous l'avons vu, le changement radical **peut prendre de nombreuses formes.** Selon le contexte dans lequel se trouve l'entreprise, il semble y avoir un type de transformation approprié. Maintenant que nous connaissons les principales formes de changement radical, que pouvons-nous dire sur la façon de les gérer ?

C. L'analyse du changement stratégique

La littérature sur la gestion du changement organisationnel est fort abondante, mais elle l'est beaucoup moins sur la gestion du changement radical. Les quelques auteurs qui en discutent proposent généralement un modèle en quelques étapes qui décrit les défis propres à chacune des étapes et la façon d'y faire face.

Ainsi, Allaire et Firsirotu (1985) **mettent l'accent sur la révolution culturelle associée au changement radical.** Ils suggèrent qu'une des difficultés majeures associées au changement radical vient du fait que les dirigeants, une fois qu'ils ont déterminé ce qui devait être changé, **n'élaborent pas de stratégie explicite pour mener la transition.** Ces auteurs ont donc élaboré **un modèle pour aider les dirigeants à développer cette stratégie de transition, ou ce qu'ils appellent la métastratégie.**

Allaire et Firsirotu soulignent entre autres **l'impossibilité pour les membres de l'organisation de changer eux-mêmes leur cadre de référence** et indiquent des façons de faire qui facilitent le recadrage.

Ils mettent l'accent sur la gestion symbolique et l'identification des actions qui peuvent être menées sans susciter une résistance paralysante, ce qui nécessite une très bonne connaissance de l'organisation, particulièrement de sa culture, et de bonnes habiletés politiques. Cela rejoint les propos de Tichy (1983) qui, dans son ouvrage très connu, présente un modèle de gestion du changement stratégique fait de trois composantes inter reliées: la gestion culturelle, la gestion technique et la gestion politique.

La gestion culturelle (ou symbolique) vise à influencer le sens donné au changement, notamment par une vision évocatrice, une communication claire et fiable, des liens pertinents avec le passé et une reconnaissance des succès.

La gestion technique permet de donner une assise rationnelle et concrète au changement en planifiant de façon rigoureuse les opérations, en déterminant et réalisant les changements de structure et de systèmes nécessaires, en mettant en place des contrôles et un suivi.

Enfin, **la gestion politique** est un des éléments souvent négligés, mais elle est particulièrement critique dans la réalisation d'un changement radical. Elle nécessite de connaître et d'encourager ses alliés tout en neutralisant ses opposants, et d'introduire des individus favorables au changement dans les postes clés.

Ces modèles, qui ont leur utilité, suggèrent une seule façon de gérer le changement et ne donnent que des indications générales sur le processus permettant d'y arriver.

Une autre approche propose plutôt qu'il y aurait différentes façons de gérer le changement radical. Vandangeon-Derumez (1998), à la suite d'une étude en profondeur de différents cas où on a procédé à un changement radical, suggère qu'il existe deux modèles de changement : le changement directif ou prescrit et le changement participatif ou construit, chacun ayant sa propre logique.

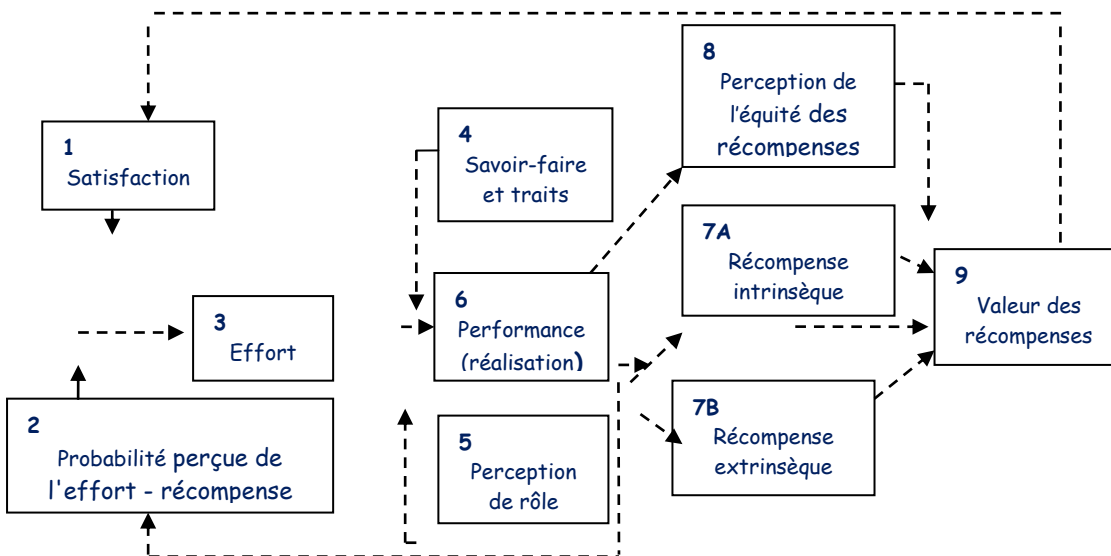
Le **changement directif** est la forme traditionnelle du changement où les dirigeants définissent la direction à suivre (c'est-à-dire ce qu'on va changer) et orientent la mise en oeuvre, qui est la responsabilité des cadres intermédiaires et des employés.

Par contre, dans le cas du **changement participatif**, la direction met en place un processus de changement visant à favoriser la participation des membres de l'organisation tant à la définition du changement (c'est-à-dire la direction à suivre) qu'à sa réalisation, les deux se faisant souvent simultanément.

Le modèle de la dynamique du changement de Vandangeon-Derumez (1998) découpe le changement en trois phases : maturation, déracinement et enracinement, qui se déroulent de façon différente selon qu'on se situe dans la logique directive ou participative.

L'intérêt de ce modèle pour la pratique est d'établir une série d'activités propres à chaque étape, qu'on peut distinguer en fonction des deux modes de changement discutés auparavant. Nous en présentons ici une version simplifiée (voir figure suivante).

Le modèle de Porter et Lawler



Adapté de Porter et Lawler (1968).

- La phase de **maturation** est l'étape de préparation au changement et elle inclut les 5 activités suivantes :

1. L'identification du stimulus permet de voir si l'objectif du changement est de saisir une opportunité ou de réagir à un problème.

2. La recherche d'information est essentielle pour préciser le projet de changement. L'information peut être recueillie par une étude prospective ou un audit interne. Alors que la première vise à anticiper le futur, le second permet plutôt de poser un diagnostic sur la situation de l'entreprise.

C'est sur la base de ces deux activités qu'on trouvera les arguments lorsque viendra le temps de justifier le projet de changement. Celles-ci sont **contrôlées par le dirigeant au sommet**, et ne sont pas associées à un mode particulier de changement. D'abord, un même changement peut être défini à la fois comme une opportunité à saisir et comme une façon de régler un problème. Ensuite, un changement, qu'il soit défini comme une réponse à une opportunité ou une menace, peut entraîner une démarche de changement directif ou participatif. Par ailleurs, les activités suivantes permettent de distinguer les deux modes de changement.

3. La sensibilisation à l'idée du changement peut se faire par le biais d'une annonce du haut dirigeant visant à **informer les membres de l'organisation qu'un changement est envisagé**. Parfois, c'est l'annonce du remplacement de l'équipe de direction qui informe le reste de l'organisation qu'un changement est à prévoir. A l'inverse, les dirigeants peuvent annoncer la mise en marche d'un processus de réflexion sur le changement auquel différents membres de l'organisation sont invités à participer.

4. Dans le cas d'une annonce, la mise en mouvement de l'organisation est contrôlée par les dirigeants qui définissent la direction à donner au changement, en fonction de la vision qu'ils ont élaborée. **Dans le cas de la mise en marche d'un processus de réflexion**, les membres de l'organisation ont la possibilité de participer à la définition du changement, et l'accent est alors mis sur la démarche à adopter. **C'est à ce moment qu'on identifie les leaders naturels qui veulent jouer un rôle actif dans le processus de changement.**

5. Enfin, la phase de maturation peut se conclure par **la finalisation d'un projet formel** ou d'une démarche par laquelle le projet en devenir sera construit collectivement.

Ainsi, dans un changement directif, qu'il soit stimulé par une opportunité ou un problème, la sensibilisation se fait par une annonce, la mise en mouvement est contrôlée par les dirigeants, et axée sur leur vision qui est articulée dans un projet plus formel. **Par ailleurs, dans un changement participatif**, on implique les gens dans un processus où l'accent est mis sur la démarche, puisque le projet est encore flou et reste à préciser.

- La phase **de déracinement** commence avec la diffusion du projet de changement dans l'ensemble de l'organisation et comprend sa mise en œuvre. Elle se construit autour des **4 activités suivantes** :

1. La communication du projet de changement, lorsqu'il s'agit d'un projet formel planifié par la direction, se fait par une annonce officielle qui met l'accent sur le message pour s'assurer qu'il est bien compris. Par ailleurs, dans le cas où une démarche collective est entreprise, la communication vise plutôt à mobiliser les membres de l'organisation pour qu'ils s'impliquent dans le changement.

2. On assiste, ensuite, à la **mise en œuvre**, proprement dite. Dans le cas d'un changement orchestré par la direction, celle-ci peut-être brutale, alors que si la démarche est interactive, la mise en œuvre se fait de façon progressive.

3. La mise en œuvre du changement, même si elle est planifiée et contrôlée, entraîne toujours le **développement d'initiatives locales**. Dans le cas d'un changement directif, ces initiatives viennent surtout des gestionnaires, sont très proches du plan initial et étroitement encadrées. A l'inverse, la démarche participative vise à stimuler la génération de nouvelles initiatives, tant par les gestionnaires que par les employés, sans trop contraindre le processus créatif.

4. Enfin, le **suivi de la mise en œuvre** est assuré par la hiérarchie et accompagné d'une formation axée sur les outils (TQM, technologies, etc.), dans le cas d'un changement orchestré par la direction. Par ailleurs, dans la démarche collective, pour ne pas imposer le changement d'en haut, le suivi est fait par les leaders naturels venant de différents niveaux hiérarchiques, est axé sur des structures temporaires (groupes de réflexion, tables de concertation, etc.) et est accompagné d'une formation large visant les compétences globales.

En résumé, dans un **projet directif**, on communique le changement par une annonce officielle, et la mise en œuvre, qu'elle soit brutale ou progressive, suscite des initiatives convergentes développées par la hiérarchie et est accompagnée d'une formation plutôt axée sur les outils. **Au contraire, le changement participatif** favorise l'interaction, les idées nouvelles initiées par la base, une formation axée sur la réflexion et un accompagnement structurel.

- **Finalement, la phase d'institutionnalisation du changement, ou d'enracinement, comporte les trois activités suivantes** :

1. L'évaluation des actions engagées, c'est-à-dire **la réalisation d'un bilan** de ce qui a été entrepris jusqu'à présent, est la première activité. Les dirigeants contrôlent l'évaluation dans le cas d'une démarche

directive, alors qu'une évaluation interactive, visant à recueillir les différents points de vue, sera mise en place dans une démarche participative.

2. A la suite de ce bilan, on **apporte les corrections nécessaires** pour la **mise en cohérence** des activités soit en réorientant le changement vers les objectifs de départ, dans le cas du changement orchestré par les dirigeants, soit en précisant et en ajustant les actions pour éviter la dispersion, dans le cas du changement participatif.

3. La stabilisation du changement se caractérise, dans le cas du changement directif, par **l'implantation d'un cadre de travail stable** lorsque la mise en œuvre est achevée ou, dans le cas d'un changement participatif, par **la clarification et la formalisation de la vision** qui s'est développée dans la réflexion et l'action collectives.

Ainsi, dans la démarche directive, en cohérence avec les actions précédentes, l'évaluation est faite de façon unidirectionnelle par la haute direction, qui s'assure que le changement est achevé selon les objectifs de départ, en relançant, au besoin, un changement qui s'est essoufflé, en réorientant les actions qui sortent du cadre établi pour ensuite formaliser le cadre de travail. **Par ailleurs, dans le modèle participatif**, l'évaluation interactive peut mener la haute direction à une épuration et à des ajustements pour stabiliser, en l'officialisant, la vision qui s'est développée dans l'action.

Ce modèle permet aux dirigeants de réfléchir à la façon de concrétiser ces deux modes différents de conduite du changement : la logique directive où formulation et implantation du projet de changement sont séparées entre décideurs et exécutants, et la logique participative où les dirigeants mettent l'accent sur l'action collective qui permet à la conception et à la réalisation de coexister.

Toutefois, les travaux de Vandangeon-Derumez (1998) montrent que plusieurs changements sont, en fait, hybrides, le processus de changement étant marqué par le passage d'une logique à l'autre. Cette hybridation peut s'expliquer par la volonté d'éviter les limites de chacune de ces démarches. Ainsi, dans une logique directive, le principal problème réside dans le passage du niveau corporatif au niveau opérationnel où les acteurs sur le terrain, lors de la mise en œuvre, peuvent adopter des pratiques qui s'éloignent de ce qui était prévu par la direction, et ainsi nuire à la cohérence stratégique. Le principal problème du modèle participatif est de créer une stratégie cohérente à partir d'initiatives venant d'un peu partout dans l'organisation. Les dirigeants doivent alors faire des choix qui risquent de démotiver les membres de l'organisation qui ne se retrouvent plus dans la version du changement finalement retenue.

L'utilisation de l'une ou l'autre de ces deux logiques n'est pas déterminée par le type de transformation (réorientation, redressement, etc.). Il est clair que le redressement semble intuitivement plus susceptible de se faire selon le mode directif, comme on l'a vu dans le cas d'Iacocca avec Chrysler. Toutefois, l'exemple des Forges de Sorel au Québec, où les dirigeants ont fait participer les syndiqués à la démarche de transformation de cette entreprise au bord de la faillite, **témoigne du fait que chaque cas est unique**. D'ailleurs, parmi les cas répertoriés par l'auteur du modèle, les organisations en état de crise n'adoptaient pas toujours le mode directif et celles qui étaient proactives ne favorisaient pas nécessairement la participation. En revanche, ce modèle fournit des pistes pour sensibiliser les dirigeants aux particularités de leur contexte, particularités qui faciliteront ou gêneront la conduite des activités selon les deux modes de gestion du changement.

Il ne s'agit donc pas ici de privilégier une démarche plutôt qu'une autre, **mais d'être conscient des caractéristiques, des avantages et des limites de chacune d'elles**. Une telle perspective sur la gestion du changement radical permet de rendre justice à la diversité des situations et des réalités organisationnelles. Elle donne des outils flexibles pour penser le changement dans toute sa richesse et sa complexité

D. Conseils pour mettre en œuvre le plan stratégique

Après avoir minutieusement rédigé un plan stratégique pour votre entreprise. Quelle est la prochaine étape? Si vous faites comme bien d'autres entreprises, votre plan se retrouvera sur les tablettes et ne servira pour ainsi dire jamais.

Ce phénomène a un nom: l'absence de mise en œuvre. C'est un peu comme si vous aviez une carte routière, mais que vous renonciez à monter dans votre voiture pour vous rendre à destination. Votre plan stratégique doit vous permettre de passer à l'action.

Voici cinq conseils pour vous aider à le mettre en œuvre dans votre entreprise.

1. Affectez les ressources requises

Assurez-vous d'affecter suffisamment de ressources humaines et financières, ainsi que les autres ressources nécessaires (comme de l'équipement et du soutien informatique) à chaque étape de votre **plan d'actions**. Affecter des ressources adéquates prouve que la direction de l'entreprise prend le plan au sérieux. Vos employés en seront plus motivés à accomplir leurs tâches assignées.

2. Communiquez votre plan

Il est important de communiquer clairement les exigences de votre plan d'actions dans toute votre entreprise. Assurez-vous que tout le monde comprend en quoi le plan sert votre vision et votre stratégie. Veillez en particulier à communiquer régulièrement avec les employés chargés d'accomplir des tâches précises.

Tenez régulièrement des réunions pour discuter de la mise en œuvre du plan. La fréquence de ces réunions varie selon les entreprises, mais elles sont généralement plus fréquentes les premiers mois et plus espacées par la suite, à mesure que la mise en œuvre progresse. Vous pouvez aussi mener des examens trimestriels et annuels plus approfondis.

N'oubliez pas que la communication doit être réciproque. Invitez les employés à commenter le plan d'actions et à suggérer des moyens d'améliorer sa mise en œuvre.

3. Surveillez vos progrès

Il est important de surveiller continuellement vos progrès par rapport aux jalons et aux autres mesures de rendement que vous avez établies dans le plan d'actions.

4. Mettez votre plan à jour et modifiez-le si nécessaire

Adaptez votre plan d'actions aux changements qui surviennent au cours de l'année. Pensez aussi à soumettre votre plan stratégique à un examen annuel. Chaque année, vous devrez créer un nouveau plan d'actions pour les 12 mois à venir.

Ces documents sont appelés à évoluer constamment. Plus ils seront à jour, plus ils serviront les intérêts de votre entreprise.

5. Aidez les employés

Tenez les employés responsables d'accomplir leurs tâches assignées dans les délais prévus. Déterminez les causes de tout retard. L'échéancier était-il réaliste? L'employé avait-il suffisamment de ressources et de soutien à sa disposition? Si ce n'était pas le cas, assurez-vous d'apporter les modifications nécessaires.

Offrez aussi de la reconnaissance ou des récompenses aux employés qui accomplissent leurs tâches dans les délais prévus. Vous pouvez le faire dans le cadre de réunions de suivi, de communications internes ou d'évaluations de rendement.

De ces conseils, les leçons à retenir :

Tenez compte de l'impact d'un important changement organisationnel sur les employés. «Nous avons réussi à relever les défis parce que l'équipe a adhéré au changement», dit Scott Hodson.

Faites participer les employés à la réussite de l'entreprise. «Je communique l'information financière à mes employés deux fois par année et nous venons d'instaurer un régime de participation aux bénéfices pour 2014», mentionne M. Hodson.

Écoutez vos clients. Superior Cabinets a consacré des mois à consulter ses clients sur des éléments clés de l'expérience du service et de la stratégie de croissance.

Soyez prêt à investir dans le changement. Superior Cabinets a dépensé plus de 2 millions de dollars à rationaliser ses processus et à introduire une technologie orientée client dans ses salles d'exposition et ses installations de fabrication.

E. Plan d'actions

Tout plan stratégique, pour être mis en œuvre, a **besoin d'un plan d'actions**. C'est la feuille de route qui vous indiquera comment atteindre vos objectifs. Un plan d'actions décrit concrètement les étapes à suivre pour atteindre vos objectifs – généralement pour l'année à venir – en précisant l'échéance de chaque tâche, la description et la répartition des tâches et le processus de suivi.

Vous devez habituellement créer votre **plan d'actions à la fin du processus de planification stratégique, une fois que vous avez énoncé votre vision, analysé les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM) et défini vos objectifs.**

L'analyse Forces, Faiblesses Opportunités Menaces : Un outil simple à utiliser pour la planification stratégique

L'analyse FFOM est **un élément clé** du processus de planification stratégique. Cet outil facile à utiliser permet de déterminer les forces et les faiblesses de votre entreprise, ainsi que les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces auxquelles elle est exposée (comme l'indique l'acronyme «FFOM»).

Cette analyse vous permet de voir comment vous vous démarquez sur le marché, de quelle façon vous pouvez faire croître votre entreprise et où sont vos vulnérabilités. Ce processus tient compte des facteurs internes et externes avec lesquels votre entreprise doit composer.

Incluez des mesures concrètes dans votre planification

Ne commettez pas l'erreur de préparer une analyse FFOM et de l'ignorer par la suite quand vous élaborerez votre plan stratégique. Vous devez plutôt inclure dans votre plan des mesures concrètes pour tirer parti des forces de votre entreprise et cibler les possibilités relevées dans votre analyse. Le plan doit aussi inclure des mesures spécifiques pour corriger les faiblesses et faire face aux menaces auxquelles vous êtes exposé.

Voici plus de détails sur les quatre éléments d'une analyse FFOM.

Forces – Dressez la liste des forces de votre entreprise. Ce sont les **avantages concurrentiels, les aptitudes, l'expertise, l'expérience, les compétences et les autres facteurs internes** qui permettent à votre entreprise de mieux se positionner sur le marché et qui ne peuvent être copiés facilement.

En voici des exemples: un solide financement, une marque prestigieuse, une importante propriété intellectuelle, une technologie supérieure, de l'équipement et de la machinerie de pointe, une équipe bien formée, un faible taux de roulement de personnel, l'expertise de la direction, l'efficacité opérationnelle, un taux élevé de fidélisation de la clientèle, de bonnes relations avec les fournisseurs, etc.

Faiblesses – Ce sont les facteurs qui réduisent la capacité de votre entreprise à atteindre ses objectifs. Il peut s'agir: **des fournisseurs peu fiables, de l'équipement et de la machinerie désuets, du marketing insuffisant, du manque de financement, des faiblesses de la direction, du manque d'expertise, etc.**

Soyez le plus honnête possible quand vous identifiez ces lacunes. Si vous ignorez vos faiblesses, vous serez incapable de prendre des décisions qui renforceront votre entreprise.

Opportunités – Les opportunités sont des facteurs externes qui permettent à votre entreprise de croître et d'être plus rentable, par exemple: les nouveaux marchés potentiels, les innovations, les avancées technologiques, les tendances en matière de consommation, le soutien gouvernemental, les partenaires communautaires ou d'affaires, etc.

Une façon de déterminer vos opportunités est d'analyser de près les faiblesses de vos concurrents.

Menaces – Les menaces sont les obstacles extérieurs que votre entreprise doit surmonter. Elles peuvent comprendre: une économie en déclin, l'adoption d'autres produits par les consommateurs, un changement technologique, une pénurie de main-d'œuvre, une opposition communautaire, des changements législatifs ou réglementaires, etc.

Il est souvent utile d'examiner attentivement les forces de vos concurrents pour déterminer les menaces externes qu'elles représentent pour votre entreprise. Encore une fois, vous devez être le plus honnête possible.

Une analyse FFOM n'est pas nécessairement un document long et complexe. Deux ou trois pages de notes sous forme de listes à puces suffisent en général.

Vous trouverez facilement des modèles gratuits d'analyse FFOM sur Internet.

Il vaut la peine de revoir votre analyse FFOM au moins une fois par année, en particulier au moment où vous révisez votre plan stratégique.

<p>La rédaction du plan d'actions relève de l'équipe de coordination ou d'une personne mandatée pour réaliser cette tâche.</p>

Voici les sept 07 étapes à suivre pour **créer votre plan d'actions**.

1. Faites participer votre équipe

Vous maximiserez l'adhésion de votre équipe en faisant participer le plus d'employés possible à la création du plan d'actions. Les employés peuvent donner de judicieux conseils sur les étapes à suivre pour en atteindre les objectifs. En outre, ils seront plus susceptibles de travailler sérieusement à sa mise en œuvre s'ils sont invités à participer au processus dès le départ.

2. Dressez une liste de mesures

Le plan d'actions est essentiellement une liste de tâches à accomplir pour atteindre vos objectifs. Cette liste peut inclure de tout – de l'obtention du financement à l'achat d'équipement ou d'un véhicule, en passant par l'embauche de personnel possédant une expertise particulière et le développement d'un site Web. Chaque mesure doit être décrite clairement afin d'éviter toute confusion par la suite.

3. Établissez un échéancier

Rédigez ensuite un échéancier pour chaque mesure.

4. Désignez les ressources

Nommez les responsables de chaque mesure. Décrivez aussi les autres ressources (fonds, équipement, personnel) dont vous aurez besoin.

5. Instaurez un processus de suivi et d'évaluation

Précisez comment vous vérifierez l'exécution des étapes. Le suivi peut inclure la production de rapports internes et la tenue de réunions régulières sur les progrès du plan.

Détaillez aussi les mesures que vous utiliserez pour évaluer la mise en œuvre. Elles peuvent inclure à la fois des jalons, comme l'exécution de certaines tâches, et des mesures quantifiables, comme les revenus ou la part de marché ciblée.

6. Communiquez votre plan

Assurez-vous que tous les employés connaissent le plan d'actions, y compris leur rôle dans sa mise en œuvre. Expliquez comment le plan s'inscrit dans votre stratégie d'affaires globale.

7. Entretenez votre plan

Quand vous commencez à déployer votre plan d'actions, vous devez faire preuve de discipline en respectant le processus de suivi et d'évaluation établi. Il est également utile d'exprimer de la reconnaissance aux employés qui se sont acquittés de leurs responsabilités ou qui se sont surpassés, et de leur demander des comptes dans le cas contraire.

Un bon moyen d'entretenir votre plan stratégique et de faire en sorte qu'il demeure une priorité pour vos employés est de discuter régulièrement du plan d'actions à l'interne. Invitez les employés à commenter le déroulement de sa mise en œuvre.

Dans les réunions de suivi que vous tiendrez pour discuter de vos progrès, il sera également important de revoir régulièrement votre plan d'actions pour qu'il soit toujours à jour (actualisé). Si votre plan d'actions est à la remorque des développements qui se produisent dans votre entreprise, vous ne pourrez éviter qu'il tombe en désuétude, ce qui pourrait entraîner le démantèlement complet de votre stratégie (proactive).

Quand les 12 mois sont écoulés, c'est le moment de créer un nouveau plan d'actions pour l'année suivante en vous inspirant de votre stratégie globale et des leçons que vous avez apprises jusque-là.

VI- SUIVI DE L'EVOLUTION DE REALISATION DU PLAN STRATEGIQUE

Votre plan stratégique, **lors de sa transformation dans la réalité, est un projet ou un ensemble de projets à réaliser pour atteindre le ou les objectifs prédéfinis.**

Ce qui a été constaté, même les meilleurs plans peuvent mal tourner. C'est pourquoi il est crucial de disposer d'un système d'alerte rapide. En effet, **Un suivi efficace permet d'assurer la bonne marche du projet en termes de performances, de délais et de coûts.** Concentrez-vous sur votre plan, tout en agissant vite pour résoudre les problèmes et gérer les changements, afin de poursuivre avec un rythme adéquat.

Garder le contrôle d'un projet signifie le **gérer avec prudence** afin d'assurer sa progression régulière. Un suivi efficace vous permet de **réunir l'information nécessaire pour mesurer la progression et l'ajuster par rapport aux objectifs du projet énoncés dans le plan.** Cela vous permet de **faire connaître** la progression et les changements aux membres de l'équipe et aux partenaires extérieurs, tout en vous donnant les arguments pour pouvoir procéder aux ajustements nécessaires par rapport au plan initial.

Par ailleurs, n'oubliez pas que les fournisseurs extérieurs peuvent constituer **une menace**, car vous ne contrôlez pas directement leurs ressources. Faites en sorte qu'ils se sentent partie intégrante de l'équipe en **les conviant aux réunions et aux rencontres informelles.** Cela vous permettra de les suivre durant toute leur participation au projet, plutôt que vous ne vous retrouviez devant le fait accompli au moment de la livraison.

Dispositions et mesures à prendre

Pour prévenir et éviter tout risque éventuel et faire preuve de prudence, vous avez à observer les orientations suivantes :

a. Surveiller la progression : ou le suivi des résultats

Nous allons examiner trois outils dont l'utilisation nous permet de surveiller la progression et l'évolution du projet. Nous verrons successivement les rapports d'avancement, les tableaux de bord, et enfin les logiciels de gestion de projet.

1- Les rapports d'avancement

Quiconque est responsable d'une échéance particulière ou d'une activité devra rendre compte de ses progrès. Motivez l'équipe à prendre au sérieux ces rapports et à les soumettre en temps voulu. **Les rapports doivent décrire l'état d'avancement du projet, les réalisations depuis le dernier rapport et les problèmes ou les menaces éventuels.**

En tant que chef de projet, vous devez étudier également ces rapports et faire la synthèse de l'état d'avancement général. Après avoir évalué l'importance des questions soulevées, utilisez une classification selon le degré d'importance pour faire votre synthèse et soulignez les questions importantes par ordre prioritaires.

Des réunions d'évaluation régulières peuvent vous permettre de résoudre les problèmes, de faire le point sur la progression du projet et d'évaluer la performance. Il vous faudra tenir de telles réunions au moins une fois par mois et probablement plus souvent si votre projet est plus complexe ou passe par une phase difficile.

2- Les tableaux de bords

Le tableau de bord reste encore aujourd'hui une abstraction pour la plus part acteurs d'entreprise, souvent réduit à des notions financières et reste donc limité pour l'action quotidienne. Contrairement à cette idée, le tableau de bord est un **outil de pilotage mis à la disposition d'un responsable pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre le but préalablement défini.** On pourrait assimiler un tableau de bord à un outil d'aide au management pour :

- Animer c'est-à-dire développer une réflexion collective entre les différents acteurs.
- Piloter c'est-à-dire mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs.
- Organiser en offrant aux responsables les indicateurs pour coordonner les ressources techniques et humaines.

Dans un premier temps nous clarifierons les besoins et les attentes d'un tableau de bord, puis nous définirons une méthode pour concevoir le tableau de bord approprié.

3- Les logiciels de gestion de projet

Le métier du management de projet est aujourd'hui de plus en plus assisté par des outils logiciels qui proposent des fonctions d'analyse de planning avec chemin critique et de gestion de ressources d'entreprise.

Les standards Internet contribue à améliorer la communication entre les participants d'un projet notamment par le biais de logiciels qui pratiquent le dialogue et le travail collaboratif. La tendance actuelle constatée dans les nouvelles versions de logiciels de gestion est l'effort porté sur l'aide à la décision. Les éditeurs de logiciels de gestion de projet font aujourd'hui porter l'essentiel de leurs efforts dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Ces logiciels vont gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances c'est-à-dire les acquis capitalisés par les différents acteurs du projet.

b. Suivi de l'évolution du projet :

1. Organiser des réunions d'évaluation

Les réunions d'évaluation sont tenues **tout au long de la mise en œuvre d'un projet** afin de faire le point sur les progrès accomplis et les résultats atteints, ainsi que pour marquer les grandes étapes. Faites en sorte que les réunions d'évaluation ne soient pas trop longues. Cependant, encouragez les membres de l'équipe à s'exprimer sur tous les aspects du projet, utilisez un rapport de progression pour établir l'ordre du jour et décidez qui doit participer à la réunion et faire circuler préalablement l'ordre du jour auprès des participants.

2. La planification d'une évaluation

Une réunion formelle doit être tenue au moins une fois par mois pour **évaluer les réalisations et les questions que posent la mise en œuvre du projet**. Des réunions en fonction des événements doivent également être organisées. Elles rassemblent les partenaires et le concepteur à l'occasion d'une grande étape. Au cours de ces réunions, on s'intéressera surtout aux objectifs du projet. Elles peuvent servir à vérifier que le projet remplit certains critères. Si ces critères ne sont pas atteints, le projet est peut-être menacé. Le facteur déterminant pour présider une réunion d'évaluation réside dans la discipline. Faites en sorte que l'équipe se concentre sur l'approbation plutôt que sur l'analyse par le recours à des questions telles que : «comment se déroule le projet ?» ou encore «quels nouveaux problèmes sont apparus depuis la dernière réunion ?». Votre but et que chacun soit au courant des progrès et comprenne bien ce qui se passe.

3. Sélection des participants

L'initiateur du projet ou son représentant devra **être présent à certaines réunions**, mais probablement pas à toutes. Selon toute vraisemblance, les membres clés de l'équipe seront présents à chaque fois. Quant aux autres membres, ils ne doivent être conviés qu'à l'occasion de l'examen de questions particulières. Demandez-leur alors d'arriver quelques minutes avant. Si une décision doit être prise, assurez-vous que la personne qui dispose de l'autorité nécessaire est présente et que toutes les informations relatives à cette décision sont bien disponibles. Assurez-vous que vous vous concentrez sur les objectifs pendant la réunion et que vous notez soigneusement ceux qui ont été atteints et ceux qui restent à remplir. Attachez-vous par ailleurs à savoir si les délais sont respectés :

- Si les participants s'éloignent du sujet ou parlent pour ne rien dire, recadrez la discussion.
- Sachez résumer les points de vue exprimés et les décisions prises au moment opportun.
- Lorsqu'un sujet a été épuisé, pensez à libérer les personnes concernées.

Par ailleurs, rappelez à vos collaborateurs l'importance du respect des délais, si les progrès sont réalisés félicitez les gens y chercher toujours à terminer la réunion sur une note positive et veiller à ce que :

- ◆ Chaque participant aura une contribution réelle à faire,
- ◆ Certains membres de l'équipe doivent être présents la réunion entière,
- ◆ L'absence de quelqu'un constitue une menace pour le projet.

c. Résoudre les problèmes

Quelle que soit la qualité du plan de projet, une fois la phase active entamée, des problèmes voient le jour. En revanche, encouragez les membres de l'équipe à les soulever et utilisez les techniques de résolution de problèmes pour traiter les difficultés.

1. Soulever les problèmes et résoudre les difficultés

Votre objectif prioritaire est d'identifier clairement les problèmes **afin d'éviter qu'il ne se transforme en crises**. En effet, il est bien plus difficile d'agir une fois qu'un problème est devenu pressant. Bien que vous puissiez créer un surcroît de travail en évoquant des problèmes qui ne peuvent jamais voir le jour, il est préférable d'agir ainsi plutôt que de constater par la suite qu'un problème s'est aggravé. Avec l'expérience, l'équipe deviendra meilleure, juge de l'opportunité et du moment pour soulever un problème. Il vous faut être particulièrement vigilant à ce qu'un problème qui a un fort impact sur le projet soit rapidement repéré et résolu. Plutôt que de résoudre un problème, **prévenez son apparition**. Une bonne technique de résolution de problème **consiste à se baser sur un des domaines suivants, à savoir personnes, produit, ou approvisionnement et de déterminer lequel pose le problème**.

- ♦ **Personnes** : Le problème est-il intervenu parce que les collaborateurs n'ont pas le savoir-faire nécessaire, n'ont-ils pas bénéficié du soutien nécessaire, ou n'ont-ils pas compris l'objectif à atteindre ?
- ♦ **Produit** : Est-il un problème au niveau de la conception du produit ou du service à réaliser ou dans la méthode de production ?
- ♦ **Approvisionnement** : Le problème a-t-il quelque chose à voir avec les produits et services achetés à l'extérieur ?

En tout état de cause, il conviendra de traiter les problèmes dès le départ, c'est-à-dire ne pas attendre que les difficultés augmentent. Il conviendra également d'envisager tous les aspects du problème avant d'essayer de le résoudre, de bien identifier les causes du problème afin que celui-ci ne risque pas de se reproduire, et enfin ne pas oublier d'informer vos partenaires du changement que ces problèmes apportent à votre plan.

2. Gérer les situations conflictuelles

Diriger une équipe projet, c'est-à-dire faire en sorte que les motivations et les actions de chacun tendent à satisfaire un objectif commun sont les qualités essentielles d'un bon manager. Cependant chaque membre de votre équipe possède sa propre personnalité, ce qui, au contact les uns des autres, peut provoquer des situations conflictuelles. Nous verrons comment gérer efficacement ces situations en développant vos qualités d'observation et de communication, et en travaillant à une meilleure compréhension mutuelle.

Nous verrons successivement comment interpréter les motivations des membres de l'équipe en fonction de leur personnalité, comment obtenir leur collaboration et comment éviter, ou le cas échéant, comment gérer les conflits de personnes.

d. Gérer le changement

Le changement est inévitable au cours de l'évolution de votre projet. Aussi, la flexibilité est-elle indispensable. Que les clients modifient leur demande ou que les dirigeants changent la dimension du projet, vous devez être **capables de négocier ce changement et d'adapter votre plan**. Il conviendra tout d'abord de comprendre le changement pour ensuite en évaluer l'impact.

1. Comprendre le changement

Certains changements **dépendront de vous** tels que la décision de raccourcir les délais parce que vous et votre équipe auriez appris à accomplir des tâches de plus en plus vite au fur et à mesure de la mise en œuvre du plan. D'autres changements **vous seront imposés**, tels que la reformulation de la demande d'un client, où la mutation de quelques membres de votre équipe. Il se peut aussi que votre système de suivi et mis en évidence le besoin de changement pour éviter un problème ou une menace. Il est donc indispensable que vous soyez capable d'ajuster votre plan si nécessaire. Vous devez aussi être capable de mesurer si l'effet désiré sur le projet a bien été atteint, à fin de savoir si le changement a porté ses fruits. Discutez ensuite avec votre équipe de la façon dont le changement affectera le plan. Confrontez les modifications aux objectifs initiaux, à l'ordre prévu de vos activités, au budget, aux ressources humaines et aux délais.

2. Évaluer l'impact du changement

Avant de procéder à un changement, **évaluez son impact sur le projet et cherchez si d'autres solutions existent**. Essayez d'envisager différentes solutions avant de modifier un aspect essentiel de votre plan et demandez ensuite à votre équipe d'examiner la façon dont ce changement affectera le planning, le budget et les ressources. Si des changements s'imposent afin que le projet puisse se poursuivre, récapitulez-les sur le plan d'origine et obtenez l'approbation de tous les partenaires avant de procéder aux ajustements nécessaires. Sachez en général, Lorsque le changement est dicté de l'extérieur il n'est pas forcément toujours opportun et risquent de menacer la réalisation du projet.

Si le changement apparaît inutile ou risque d'avoir un effet négatif sur le projet, **prévenez ceux qui vous l'imposent des désavantages qu'il comporte**. Autre élément d'importance : un changement, pour une équipe investie dans son travail, peut être démotivant. **Informez votre équipe des changements le plus tôt possible**. Concentrez-vous sur les aspects positifs du changement, et soyez franc quant aux raisons pour lesquels il intervient. Prenez au sérieux les réticences de vos collaborateurs, écoutez les idées qu'ils émettent, mais soulignez la nécessité de vous adapter le plus tôt possible. Finalement, exprimez clairement et par écrit les nouvelles attentes, ainsi que les nouveaux objectifs et plannings.

e. Intégrer les risques-projet

L'objet de notre propos sera de vous conduire à une **meilleure compréhension des risques encourus lors de la préparation et de la réalisation de vos projets** ; et ainsi vous amener à vous interroger sur la manière de les analyser et de mieux les maîtriser. Nous ne tenterons pas d'établir une liste exhaustive de toutes les sources de risques inhérents à la gestion d'un projet car elles sont bien trop nombreuses, et ce

serait illusoire de prétendre pouvoir le faire. Notre objectif, ici, se limitera à en détecter un certain nombre issu en particulier de l'organisation et du comportement organisationnel et social des acteurs du projet.

L'expérience opérationnelle de la conduite de projet, nous amène à constater que la majorité des risques relève plus de **facteurs humains et organisationnels** que de facteurs techniques et que ces deux catégories de risques sont souvent étroitement liées. En effet, dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe, la prise en compte des risques dans le cadre de la gestion et le management des projets apparaît comme l'une des réponses opérationnelles les plus pertinentes. La problématique de la gestion des risques dans un projet revient à se poser les trois questions suivantes :

- i. Comment identifier les risques potentiels d'un projet ?
- ii. Comment les quantifier et les hiérarchiser ?
- iii. Comment prendre en compte les risques identifiés ?

1. Les normes de base

Avant de continuer, nous souhaiterions faire la distinction entre les notions d'aléa, d'incertitude, et de risque:

- i. La notion «d'**aléa**» signifie que les paramètres du projet peuvent évoluer dans une fourchette qui est statistiquement prévisible et que l'on peut modéliser par les lois de la probabilité. Les aléas sont jugés généralement comme acceptables car ils peuvent être pris en compte et parce qu'ils sont maîtrisables.
- ii. La notion «d'**incertitude**», contrairement à la notion d'aléa, n'est pas modélisable par les lois de la probabilité. Elle n'est gênante que si elle porte sur une information ayant une forte incidence sur le projet. Cependant, avec une certaine expérience de la gestion de projet, on sait généralement mettre les incertitudes sous contrôle.
- iii. La notion de «**risque**» correspond un écart jugé inacceptable par rapport à une norme utilisée dans le contrôle, que cet écart résulte d'un aléa ou d'une incertitude; et dont il n'existe aucun moyen d'évaluer préalablement la potentialité.

En d'autres termes, on pourrait définir le risque-projet comme étant la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût, ou de spécifications, étant considéré que cette possibilité soit inacceptable dans la mesure où elle remettrait en cause la réalisation du projet.

2. Évaluer et hiérarchiser les différents types de risques et leurs impacts

Nous venons de voir que, ce qui définit le risque-projet c'est cette notion «d'événement inacceptable» qui compromettrait l'exécution du projet.

- On peut rapidement caractériser les risques d'un projet, soit par leur nature, soit par leur origine.
- ◆ **La nature des risques** peut être d'ordre technique (la complexité de la solution à mettre en œuvre), financier (liés à un montage financier indépendant de la structure qui met en œuvre le projet), humain (liés à un conflit social, à la disponibilité des intervenants), organisationnel ou managérial (liés aux processus décisionnels, aux rapports hiérarchiques, à l'incohérence du cahier des charges, à l'indisponibilité des ressources). On pourrait également parler d'autres natures de risques qu'elles soient réglementaires, juridiques, ou commerciales.
- ◆ **L'origine des risques** peut provenir du client (insolvabilité, interruption du contrat), des fournisseurs ou des sous-traitants (défaillance), des pouvoirs publics ou des instances juridiques et réglementaires (intervention administrative, application d'une nouvelle norme venant modifier les spécifications initiales du projet).

L'identification et l'analyse des risques :

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les éléments générateurs de risques pour le projet et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ces objectifs.

- Pour entreprendre ce recensement, plusieurs techniques peuvent alors être utilisées, puis combinées, chacune d'elles ayant ses propres limites :
- ◆ L'analyse de la documentation existante (cahier des charges, contrat, organigramme des tâches).
- ◆ L'interview d'experts.
- ◆ La consultation de bases de données de risques rencontrés lors de projets antérieurs, ou l'utilisation de check-lists ou de questionnaires préétablis et couvrants les différents domaines du projet. Une fois cette identification réalisée, il convient ensuite d'analyser, de manière plus ou moins détaillée, leurs causes et leurs incidences potentielles, et de les caractériser, car on ne peut agir efficacement que sur ce que l'on connaît au moins partiellement. Mais il s'agit également d'examiner les interactions possibles et les combinaisons éventuelles, afin de déceler les risques qui peuvent en découler et compléter ainsi la liste de risques déjà identifiés. En effet, il ne faut pas oublier, que les risques sont souvent multiples et qu'ils sont rarement indépendants les uns des autres. Il existe

souvent un effet cumulatif (de «boule de neige»). Chaque cause peut avoir plusieurs effets en cascade mais chaque effet peut résulter de la conjonction de plusieurs causes. Par ailleurs, il n'est pas toujours facile de pouvoir appréhender est mesurer l'interdépendance qui peut exister entre les différents facteurs de risque. Il résulte alors une liste de risques possibles qu'il convient ensuite de classer selon différentes typologies de causes possibles (causes techniques, financières, humaines, organisationnelles). Cette étape est la plus importante, car elle conditionne l'efficacité de toutes les autres.

L'évaluation et la hiérarchisation des risques :

La gestion des risques d'un projet **ne doit pas se limiter uniquement** à une simple analyse qualitative, c'est-à-dire à un recensement plus ou moins exhaustif des risques potentiels pour le projet. Cette analyse qualitative doit s'appuyer également sur une analyse quantitative pour mieux appréhender et estimer leur impact sur les coûts, les délais, et la qualité du projet. L'objectif de cette quantification consiste à évaluer la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et à estimer la gravité de leurs conséquences directes et indirectes sur le projet. Cela permettra ainsi de préparer les parades les plus efficaces et de définir les actions amenées en priorité pour en maîtriser la portée. L'évaluation du risque consiste à chiffrer leur « criticité » respective (appelée aussi «niveau de risque») et à en estimer prévisionnellement leurs conséquences. Cette estimation est obtenue à partir de deux paramètres : leur probabilité d'occurrence et la gravité de leurs conséquences.

3. Formaliser le traitement du risque : Etablir des outils de traitement des risques

-Les modalités d'évaluation :

Mesurer les impacts sur le projet :

Evaluer les risques d'un projet revient généralement à mesurer sur une échelle de grandeur exprimant divers niveaux, **la gravité de leurs conséquences et leur probabilité d'occurrence**. La gravité des risques étant fonction de l'importance des répercussions qu'il peut avoir sur les objectifs du projet, cette évaluation s'effectue dans la pratique de différentes manières. Par exemple en attribuant, une note pour chacun des objectifs du projet. Ces notes, attribuées à partir d'un barème déterminé (par exemple, selon une échelle de 1 à 5, où le 5 représente une gravité majeure et le chiffre 1 une gravité négligeable), traduisent la gravité des conséquences du risque identifié sur chaque objectif. Dans la première série de notes, on mesure les effets c'est-à-dire l'impact direct sur le projet ; la deuxième série de notes étant consacrées aux conséquences sur les objectifs du projet.

En effet, si tous les éléments de risques qui ont été inventoriés précédemment ont plus ou moins d'impact sur le projet dans sa globalité, ces mêmes éléments de risques auront un impact beaucoup plus **direct sur un objectif précis du projet**. En fonction de la pertinence de l'objectif, et sachant que tous les objectifs contribuant à la réalisation du projet n'ayant pas la même valeur, on peut ainsi établir un tableau de gravité des conséquences.

- **L'évaluation des risques d'un projet constitue certainement une aide précieuse pour les responsables de projets, mais elle présente également certaines limites qu'il convient d'indiquer :**
 - ◆ Elle suppose que toutes les causes potentielles et toutes les conséquences possibles ont bien été identifiées et quelles sont quantifiables.
 - ◆ Le choix des valeurs à affecter à chacun des critères d'évaluation retenus obéit à une certaine subjectivité de la part des analystes. Elle dépend de leur tendance à être optimiste ou pessimiste, c'est pourquoi, il est préférable de réunir sous forme de groupe de travail les principaux acteurs impliqués sur le projet pour compenser les oublis ou les erreurs individuels et apporter des expériences différentes voire complémentaires.
 - ◆ Elle repose parfois sur l'hypothèse selon laquelle le projet analysé est comparable aux projets qui ont pu être menés précédemment. Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, c'est-à-dire de fournir un ordre de grandeur permettant de distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour le projet. L'intérêt pour le responsable de projet est de ne pas traiter tous les risques de manière homogène et de déterminer le niveau d'attention à porter à chacun d'entre eux, afin d'en minimiser les effets. En effet, traiter l'ensemble des risques détectés sur un projet est une mission difficile à réaliser, aussi est-il nécessaire de bien les ordonner pour limiter l'étude à ceux susceptibles d'aboutir à une remise en cause du projet. Toutefois il convient de ne pas oublier que l'accumulation d'une multitude de petits risques, isolément sans gravité et dont les conséquences se cumulent, peut finir par dégrader l'objectif final.
- Cette évaluation conduit généralement à distinguer trois niveaux de risques :
 - ◆ **Les risques faibles** (peu graves et peu probables) qu'il convient de ne pas prendre en compte.

- ◆ **Les risques acceptables** (graves mais peu probables, ou probables mais peu graves) dont l'occurrence ne remet pas en cause fondamentalement les objectifs du projet, mais qui doivent néanmoins faire l'objet d'une attention toute particulière.
- ◆ **Les risques inacceptables** (à la fois graves et probables) dont l'occurrence peuvent entraîner une dégradation importante ou une remise en cause des objectifs du projet. Ces risques doivent faire l'objet d'actions préventives ou curatives immédiates afin de les minimiser.

-La maîtrise des risques :

Trouver des solutions palliatives :

Le management des risques d'un projet repose non seulement sur leur identification et sur leur évaluation, mais également sur **leur prise en compte**. En effet, il ne suffit pas de balayer l'ensemble des risques encourus, de les estimer et de les hiérarchiser, **il faut également les maîtriser**, c'est-à-dire définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les rendre acceptable dans le cadre du projet. Cela nécessite donc de définir des réponses types, et de mettre en œuvre risques par risques, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage.

Une première solution pour la maîtrise des risques consiste à rechercher et à améliorer le niveau d'information et de connaissances sur le projet. La seconde consiste à mettre, partiellement ou totalement, les risques encourus sur d'autres acteurs ou partenaires : Dans le cadre de projets complexes, le responsable n'a jamais en sa possession de toutes les informations nécessaires au moment de l'élaboration du projet. Au démarrage d'un projet, les informations détenues sont rarement complètes et suffisantes, et leur degré de certitude est souvent faible.

- Les choix qui sont faits sont donc plus ou moins risqués en fonction du niveau d'information détenu.
- ◆ La première stratégie de diminution des risques encourus consiste à améliorer le niveau de connaissances sur le projet et à rechercher des informations complémentaires et pertinentes. Cette amélioration du niveau d'information peut prendre diverses formes : décomposition des tâches en tâches plus élémentaires, consultations sur le plan technique plus poussées, implication plus forte des partenaires, utilisation des échanges de données en interne par le biais de réseau intranet.
- ◆ La seconde stratégie consiste à définir précisément quels sont les risques que l'entreprise accepte d'assumer elle-même et ceux qu'elle désire transférer vers d'autres acteurs : banques, organismes d'assurance, client, tiers participant au projet. En effet, le poids de certains risques encourus peut inciter l'entreprise à chercher à les transférer contractuellement, ou à les partager juridiquement avec d'autres partenaires ou financièrement auprès d'organismes spécialisés. La technique de transfert contractuel des risques consiste à établir des relations de partenariat avec d'autres entreprises sur une ou plusieurs parties du projet, ou en se liant avec des sous-traitants réputés compétents dans des domaines que l'entreprise ne maîtrise pas complètement. Pour cela, il convient, d'une part de bien formaliser ces accords en décrivant les obligations et les responsabilités des parties. D'autre part, il s'agit de prévoir des clauses de responsabilité pour inciter les partenaires à ce que les délais soient respectés, et ceci au coût initialement convenu.

4. Les techniques de diminution du risque au cours de l'exécution du projet

Une autre façon de prendre en compte les risques d'un projet, consiste à organiser la « réactivité », c'est-à-dire à préparer des réponses types, de scénarios d'actions visant à réduire et à maîtriser les risques qui sont acceptés par l'entreprise.

- Cela peut se traduire alors par :
 - ◆ La mise en place de systèmes d'alerte, de systèmes de traitement des informations qui permettent d'identifier rapidement les risques encourus.
 - ◆ La mise en place de moyens, de procédure cherchant à éviter que ces risques apparaissent visant à limiter la gravité de leurs conséquences. Le projet doit pouvoir réagir face aux différents changements qui peuvent survenir au cours de son cycle de vie.

L'organisation de la réactivité passe donc par la réponse à certain nombre de questions, telles que: «faut-il réagir ?», «peut-on réagir ?», «comment doit-on réagir ?», «qui doit réagir ?», «quel moyen doit-on ou peut-on mobiliser ?». Un projet peut-être ainsi modifié sous la pression des événements, mais il peut l'être aussi à la suite d'informations nouvelles qui conduisent le responsable de projets à modifier la solution retenue pour apporter une réponse satisfaisante à des problèmes que l'on a su anticiper, plutôt que de réagir à des problèmes subis.

- Une manière de réagir aux imprévus consiste à modifier une partie plus ou moins importante du projet, à réajuster les objectifs fixés initialement afin que ces objectifs restent réalisés et acceptés de tous:

- ◆ Le coût du projet peut être réalisé à la hausse en acceptant d'utiliser des solutions techniquement plus coûteuses.
- ◆ Les dates butoirs de certains jalons peuvent être retardées.
- ◆ Les spécifications techniques requises peuvent être moins exigeantes (acceptation d'un compromis).

La réactivité doit tenir compte de tous les aspects organisationnels que sous-entend la gestion d'un projet. Pour faire face à un risque, il ne suffit pas de mettre au point des procédures visant à l'identifier et à le réduire, il convient également de modifier, d'adapter les structures organisationnelles existantes pour qu'elles deviennent plus efficaces et qu'elles réagissent plus rapidement.

- Cette réactivité organisationnelle doit se traduire, entre autres, par :
 - ◆ L'acquisition collective d'un certain nombre de compétences en matière de planification, de suivi et de pilotage, et de gestion du risque. Ceci implique le développement de programmes permettant l'acquisition d'une culture de gestion de projets commune (vocabulaire, démarche méthodologique, usage de documents standard, et de logiciels communs).
 - ◆ La création d'une équipe pluridisciplinaire, choisis en accord avec le responsable de projets, regroupant toutes les compétences métiers nécessaires.
 - ◆ La concentration de la responsabilité de la conduite du projet autour d'un leader (le responsable du projet) doté d'une très large autonomie et d'un réel pouvoir de décision.
 - ◆ La définition claire des rôles et des responsabilités des différents intervenants.
 - ◆ La mise en place d'outils et de procédures de suivi et de pilotage (tableau de bord, réunions de pilotage).
 - ◆ La mise en place de procédures de circulation de l'information fiables et rapides, par le biais de réseaux formels de communications ascendantes, descendantes et transversale ; l'élaboration d'une méthodologie permettant l'exploitation de données fiables (détection des risques, analyses d'écart), et d'élaboration de diagnostics.
 - ◆ La décentralisation des décisions. Il faut arriver à décentraliser les décisions, afin d'optimiser les échanges d'information et de réduire les travaux inutiles. Il convient de laisser un champ décisionnel plus vaste aux responsables des niveaux inférieurs en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, et rechercher une cohérence globale dans les processus de prise de décision.
 - ◆ La mise en place d'un meilleur processus d'arbitrage pour régler les nombreux conflits (quant à l'allocation des budgets et des ressources, à la planification des tâches) et limiter les arbitrages devant être effectués par les instances supérieures.

5. La capitalisation et la documentation des risques :

Le management des risques d'un projet nécessite de **capitaliser le savoir-faire et les expériences acquises et d'établir une documentation rigoureuse sur les risques associés au projet**. Même si nous constatons que la plupart des événements dommageables ne se reproduisent jamais à l'identique, il n'en demeure pas moins que l'accumulation de connaissances et les retours d'expérience doivent permettre d'améliorer la maîtrise des risques des projets présents et futurs. Cela doit permettre d'enrichir la connaissance des risques potentiels et dommageables, d'accroître la réactivité à chaque niveau d'intervention, de faciliter la prise de décision et d'améliorer l'efficacité des actions de maîtrise. Pour cela, il convient d'une part, de formaliser un certain nombre de documents spécifiques :

- le plan de management des risques du projet, et le dossier de management des risques du projet.
 - ◆ Le Plan de Management des Risques (PMR) est un document qui « décrit la démarche » retenue pour manager les risques du projet. Outre le rappel des objectifs de la démarche, il précise les principes et le cycle de management des risques (les concepts utilisés, les principes d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques), l'organisation (les acteurs concernés, leurs rôles et leurs responsabilités).
 - ◆ Le Dossier de Management des Risques (DMR) est un document qui « rassemble toutes les informations » relatives aux risques encourus par le projet et les documents utilisés pour les gérer (le portefeuille des risques encourus, les fiches et les rapports d'étude, les plans d'action envisagée, les tableaux de bord). Enfin, **il convient d'organiser et de planifier la collecte et le stockage des informations utiles (les risques potentiels et leurs caractéristiques, les effets des décisions prises, l'efficacité des plans d'actions associés)**. Cette capitalisation doit être effectuée de manière périodique à fin de donner l'état global des risques encourus et d'apprécier l'état d'avancement des actions de maîtrise mises en œuvre.

f. Maitriser la qualité et appliquer la norme ISO 10006 :2003

1. Définition de la norme ISO

L'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. Leur objectif est d'élaborer et de publier des normes internationales. **La norme internationale 10006:2003 a pour vocation de donner des conseils sur le «management de la qualité dans les projets».** Une deuxième version de cette norme, en date de juin 2003, annule et remplace la première édition de 1997. Cette présente édition a été rédigée afin d'améliorer la correspondance avec la série des normes internationales ISO 9000. **Elle met en relief les principes et les pratiques de management de la qualité pour lesquelles la mise en œuvre est importante et influe sur la réalisation des objectives qualités des projets.** Elle vient à l'appui de l'ISO 9004:2000.

Domaine d'application :

La norme ISO 10006:2003 est applicables à des projets extrêmement divers, et s'adressent en priorité à des personnes qui ont besoin de s'assurer que leur organisation applique effectivement les pratiques retenues dans la norme ISO 9000. L'application du management de la qualité dans les projets revêt deux aspects : **les processus du projet et le produit du projet (c'est-à-dire le résultat obtenu).**

Il est admis qu'un manquement au respect de l'un ou de l'autre de ces deux aspects est susceptible d'avoir des conséquences sur l'objectif escompté.

La présente norme ne constitue pas un guide pour le «management de projets» en lui-même, mais se contente de donner des conseils sur la qualité dans le cadre des processus de management du projet, alors que l'ISO 9004 donne des conseils sur la qualité dans le cadre des processus relatifs au produit du projet.

Références normatives :

- Les documents de référence relative à l'ISO 10006:2003 sont les deux normes suivantes :
 - ◆ ISO 9000:2000, système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire.
 - ◆ ISO 9004:2000, système de management de la qualité lignes directrice pour l'amélioration des performances.

2. Appréhender les exigences de la norme projet

La qualité du projet passe par la validation d'un certain nombre de processus, devant eux-mêmes satisfaire à un niveau de qualité reconnu. Par définition, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. **Situer la qualité d'environnement des projets : enjeux et valeur, en effet, le management de projet comprend la planification, l'organisation, le suivi, la maîtrise et l'application des actions de tous les processus du projet qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs du projet.**

Découvrir la norme projet et les processus associés :

Les conseils en management de la qualité dans les projets fournis dans la norme ISO 10006:2003 sont fondés sur les principes de management de la qualité définis dans la norme ISO 9000:2000. On y trouvera en particulier, des principes tels que :

- ◆ L'orientation client.
- ◆ L'implication du personnel.
- ◆ L'approche processus.
- ◆ L'amélioration continue.

Pour atteindre les objectifs du projet, il est nécessaire de gérer les processus du projet dans le cadre d'un système de management de la qualité. Il convient de définir et de maîtriser les documents nécessaires qui sont élaborés par l'organisme en charge du projet pour assurer une planification, une mise en œuvre et une maîtrise efficace du projet.

Processus relatifs aux contenus :

Le «contenu du projet» comprend une description du produit du projet, ses caractéristiques ainsi que la façon dont celles-ci sont mesurées ou évaluées.

- Il s'agit de :
 - ◆ Développer des concepts c'est-à-dire définir les grandes lignes des fonctions du produit du projet.
 - ◆ Elaborer le contenu du projet et sa maîtrise c'est-à-dire consigner par écrit les caractéristiques du produit dans des termes mesurables et en assurer la maîtrise.
 - ◆ Définir et maîtriser les activités c'est-à-dire identifier et consigner par écrit les activités et les étapes nécessaires à la réalisation des objectifs du projet.

Processus relatifs aux délais :

Ces processus ont pour objectif de déterminer les liaisons et la durée des activités et d'assurer l'achèvement du projet dans les délais prévus.

- Il s'agit de :
 - ◆ La planification des liaisons entre activités : identifier les interrelations, les interactions logiques ainsi que les liaisons entre les activités de projet.
 - ◆ L'estimation des durées : estimer la durée de chaque activité en relation avec les conditions spécifiques et les ressources nécessaires.
 - ◆ L'élaboration du planning : mettre en relation les objectifs de délais, les liaisons entre activités et leurs durées dans le cadre de l'élaboration de plannings généraux et détaillés.
 - ◆ La maîtrise des délais : maîtriser la réalisation des activités du projet, pour se conformer au planning ou pour prendre des mesures appropriées permettant de rattraper les retards.

Processus relatifs aux coûts :

Ces processus visent à prévoir et à gérer les coûts du projet et à faire en sorte que le projet soit réalisé dans les limites du budget alloué.

- Il s'agit de :
 - ◆ Procéder à des prévisions de coûts concernant le projet.
 - ◆ Utiliser les résultats de l'estimation des coûts pour élaborer le budget.
 - ◆ Maîtriser les coûts et les écarts par rapport au budget.

Processus relatifs aux ressources :

Ces processus ont pour objectif de prévoir et de maîtriser les ressources. Ils contribuent à identifier l'ensemble des problèmes qui peuvent se présenter en matière de ressources, soit logiciels, équipements, installations, finances, système d'information, matériaux, personnel, services, et lieux constituent des exemples de ressources.

- Ces processus sont :
 - ◆ La planification des ressources : identifier, estimer, ordonner et allouer les ressources adéquates.
 - ◆ La maîtrise des ressources : comparer le montant réel utilisé avec le plan des ressources et prendre des mesures s'il y a lieu.

Processus relatifs au personnel :

Ce sont les processus qui déterminent la qualité et le succès du projet. Les processus relatifs au personnel doivent viser à créer un environnement au sein duquel les personnes peuvent contribuer de manière effective et efficace au projet. Ces processus sont :

- ◆ La définition de la structure organisationnelle du projet : définir une structure organisationnelle conçue pour s'adapter aux besoins du projet, ce qui comprend l'identification des rôles au sein du projet ainsi que la définition de l'autorité et des responsabilités.
- ◆ L'affectation du personnel : sélectionner et affecter le personnel en nombre suffisant, doté des compétences appropriées pour s'adapter aux besoins du projet.
- ◆ La formation de l'équipe : développer les compétences individuelles et collectives.

Processus relatifs à la communication :

Ces processus ont pour objectif de faciliter les échanges d'informations nécessaires à la réalisation du projet. Ils permettent d'assurer en temps opportun et de manière appropriée l'élaboration, la collecte, la diffusion et l'archivage de l'information relative au projet.

Ces processus sont :

- ◆ La planification de la communication : planifier les systèmes d'information et de communication du projet.
- ◆ La gestion de l'information : diffuser l'information nécessaire aux membres de l'organisme en charge du projet et aux autres parties prenantes concernées.
- ◆ La maîtrise de la communication : maîtriser la communication conformément au système de communication tel que planifié.

Processus relatifs aux risques :

Le management des risques du projet traite des incertitudes tout au long du projet et exige l'adoption d'une approche structurée. Le but des processus liés aux risques est de minimiser l'impact d'événements potentiellement négatifs et de profiter pleinement des opportunités qui se présentent dans un but d'amélioration. Dans la présente norme, le terme «risques» recouvre ces deux aspects. Il est essentiel que ces processus et leurs éléments sortants soient consignés par écrit. Les risques concernent soit les processus de projet, soit le produit du projet.

- Les processus liés aux risques sont :
- ◆ L'identification des risques : déterminer les risques qui pèsent sur le projet.
- ◆ L'évaluation des risques : l'évaluation de la probabilité de l'occurrence des risques et leur impact sur le projet.
- ◆ L'élaboration de la réponse aux risques : élaborer des plans en vue de faire face aux risques.
- ◆ La maîtrise des risques : mettre en œuvre et tenir à jour les plans relatifs aux risques.

Processus relatifs aux achats :

Ces processus traitent des achats, acquisitions ou approvisionnements de produits destinés au projet.

- Les processus relatifs aux achats sont :
- ◆ La planification et la maîtrise des achats : identifier et maîtriser ce qui doit être acheté et quand.
- ◆ La documentation de ce qui est exigé : compiler les conditions commerciales et les exigences techniques.
- ◆ L'évaluation des sous contractants : Evaluer et déterminer les sous contractants auprès desquels il convient de faire des appels d'offres.
- ◆ La sous-traitance : émettre des appels d'offres, évaluer les offres, négocier, préparer et passer les commandes.
- ◆ La maîtrise des contrats : s'assurer que la performance des sous contractants correspond aux exigences contractuelles.

Stade 3- EVALUER UN PLAN STRATEGIQUE

I- L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PLAN STRATEGIQUE

L'évaluation et la révision de votre plan stratégique vous **donnent l'occasion de prendre du recul et d'analyser l'état de votre entreprise et de votre secteur d'activité.**

Selon son mandat, chaque instance de l'organisation/l'entreprise doit évaluer le niveau d'atteinte des objectifs du plan d'actions. Ce **contrôle implique une attention constante afin de permettre des réajustements en cours d'année.** Les résultats sont présentés en assemblée générale et/ou au besoin. Notons que la diffusion constante de l'atteinte des objectifs peut agir positivement sur la motivation des acteurs à agir dans le sens des objectifs du plan d'actions. Enfin, l'évaluation constitue une base pour l'élaboration du prochain plan d'actions ou la révision du plan d'actions en vigueur.

Comment évaluer l'efficacité de votre plan stratégique ?

Comment savoir si votre plan stratégique est sur la bonne voie ? En évaluant votre progrès. Vous aurez ainsi la preuve que votre entreprise est sur la bonne voie et que vous vous rapprochez de vos objectifs.

Selon une étude de BDC portant sur plus de 1100 petites et moyennes entreprises, l'évaluation des progrès est une caractéristique des entreprises qui réussissent. Cette étude révèle que les entreprises qui affichent la croissance la plus rapide sont environ 50 % plus nombreuses que les autres à utiliser **au moins trois indicateurs pour évaluer leur rendement.**

Choisissez soigneusement vos indicateurs

Le plan d'actions que vous élaborez pour soutenir votre stratégie doit **préciser les indicateurs** que vous utiliserez. Ceux-ci peuvent être divisés en jalons (l'exécution d'une tâche ou d'un projet à une certaine date) et en mesures de rendement quantifiables (comme la croissance des revenus et des profits).

Le choix des jalons est propre à chaque entreprise. Les jalons peuvent être des tâches telles que le lancement d'un site Web, l'achat d'équipement ou d'un véhicule, l'embauche de personnel clé ou l'obtention d'un prêt commercial.

Le choix des mesures de rendement (souvent appelées **indicateurs de rendement clés ou IRC**) est aussi très vaste. Il est important de choisir les indicateurs avec soin, car c'est sur eux que se concentreront les efforts au sein de votre entreprise.

Voici des conseils pour choisir et utiliser les mesures de performances.

1. Tissez des liens avec vos objectifs stratégiques

Certains indicateurs seront financiers, tels que vos profits, vos revenus et vos flux de trésorerie. Vous pouvez aussi décider de suivre des indicateurs liés aux objectifs du marketing ou des ventes (p. ex., les taux de conversion et de fidélisation), à l'efficacité opérationnelle (p. ex., l'indice de création de valeur), à la sécurité au travail (p. ex., les heures perdues à cause des blessures) et à l'incidence environnementale (p. ex., l'utilisation d'énergie).

Vos indicateurs doivent être clairement liés à vos objectifs stratégiques et inciter vos employés à intervenir comme vous le voulez.

2. Optez pour la simplicité

Ne surchargez pas votre personnel en lui demandant de suivre un trop grand nombre d'indicateurs de rendement clés (IRC). Tenez-vous-en à quatre par service. Il est également important de former votre équipe à suivre ces indicateurs, sans quoi les données risquent de ne pas être mises à jour ou surveillées correctement, ce qui pourrait compromettre la mise en œuvre de votre plan stratégique.

3. Tenez vos données à jour

Assurez-vous que vos indicateurs **incluent les données les plus récentes et qu'ils sont communiqués** rapidement au sein de l'entreprise. C'est là l'essentiel pour qu'ils constituent une source de rétroaction sur vos efforts et un système d'avertissement rapide en cas de problèmes.

4. Utilisez des tableaux de bord

Les tableaux de bord du rendement sont d'excellents outils pour surveiller vos **IRC**. Vous pouvez informer périodiquement votre équipe et les parties prenantes de vos progrès dans un bulletin ou un rapport sur la mise en œuvre du plan stratégique. Assurez-vous de présenter clairement les données à l'aide d'éléments visuels faciles à comprendre.

Vous devriez aussi examiner plus en détail vos indicateurs dans le cadre des réunions de suivi sur la mise en œuvre de votre plan stratégique. Profitez-en pour revoir le choix de vos indicateurs, de vous assurer qu'ils fournissent de l'information utile et qu'ils permettent d'obtenir les meilleurs résultats possible.

RETRAITE STRATEGIQUE (ARRET)

5 étapes à suivre pour assurer la réussite d'une retraite stratégique

Une retraite stratégique régulière avec votre équipe est une bonne façon de faire le point et d'évaluer les progrès de la mise en œuvre de votre plan stratégique. C'est l'occasion de sortir de la routine pour discuter des modifications à apporter à votre plan ou d'autres questions cruciales pour l'entreprise.

En revanche, une retraite mal organisée peut devenir une perte de temps frustrante. De plus, sans suivi adéquat, même une retraite réussie risque de donner peu de résultats au bout du compte.

Voici les étapes à suivre pour maximiser les résultats de votre retraite stratégique.

a. Préparation et examen

Avant la retraite, vous devez mener un travail préalable avec votre équipe. **Tous les participants doivent examiner votre plan stratégique et se demander où en est l'entreprise.**

La mise en œuvre de votre plan d'actions avance-t-elle comme prévu? Avez-vous atteint vos jalons et vos objectifs? Comment les employés se sont-ils acquittés de leurs responsabilités? Quels ont été les effets des fluctuations du marché et de l'évolution de l'entreprise sur votre stratégie? Vos objectifs doivent-ils être mis à jour?

Il est souvent utile de remettre un document de discussion et les présentations des services internes un certain temps avant la retraite et d'exiger que les participants les lisent. **De cette façon, la retraite pourra être axée sur les solutions plutôt que sur une énumération aride de données.**

Il peut également être utile d'obtenir l'opinion des employés sur diverses questions en faisant circuler un questionnaire avant l'événement. Ces commentaires sont particulièrement importants si vous ne comptez pas inviter tous les employés à la retraite.

b. Rédaction d'un ordre du jour

Préparez un ordre du jour pour que la discussion porte sur les questions que vous avez relevées lors du travail préalable. Assurez-vous que l'ordre du jour soit flexible, au cas où certains sujets prendraient plus de temps que prévu ou si de nouveaux points devaient s'ajouter. Pensez à planifier des discussions en petits groupes sur les questions qui touchent des services en particulier.

Il faut aussi prévoir assez de temps pour discuter des tâches qui résulteront de la retraite, d'un plan pour l'exécution de ces tâches et d'un processus de suivi.

c. Logistique

Vous n'êtes pas obligé d'inviter tous les employés. **Invitez ceux qui peuvent apporter une contribution utile et que vous désignerez pour l'exécution de diverses tâches.**

Pensez à choisir **un modérateur**. Ce peut être vous, le directeur d'un service clé ou un consultant externe. Un participant extérieur a l'avantage d'être une personne neutre habituée à favoriser des échanges ouverts. Vous pouvez aussi embaucher cette personne pour la préparation et la logistique de la retraite, ainsi que pour rédiger un compte rendu.

Les retraites stratégiques sont souvent annuelles, et leur durée est variable. Elles peuvent prendre une journée, une fin de semaine ou même jusqu'à cinq jours. Le temps requis dépend en partie de l'ampleur et de la gravité des questions que vous avez relevées dans le cadre de votre travail préalable.

Il est souvent recommandé d'organiser l'événement en dehors de votre lieu d'affaires, généralement dans un hôtel ou une auberge. Cela permet aux participants de sortir de leur routine et d'éviter de se laisser distraire par le travail.

d. Célébration

Une retraite est une excellente occasion de revenir sur ce que vous avez réalisé au cours des derniers mois **et de vous féliciter. C'est aussi un bon moment pour apprendre à mieux vous connaître dans une atmosphère détendue.**

e. Suivi

C'est une bonne idée de résumer les résultats de l'événement dans un compte rendu destiné aux employés, surtout s'ils n'ont pas tous participé à la retraite. Ne manquez pas non plus de faire un suivi comme prévu pour vous assurer que les tâches ont été exécutées.

A-Mise à jour du plan stratégique

Comment mettre à jour votre plan stratégique ?

Un plan stratégique est extrêmement important pour créer une entreprise forte, en croissance et rentable. C'est votre feuille de route pour mettre en œuvre et réaliser votre vision. Il permet de clarifier vos objectifs à long terme et les étapes nécessaires pour les atteindre au cours des deux à cinq années qui suivent.

Mais vous ne pouvez pas simplement élaborer un plan stratégique et ne plus y penser. Vous devez repenser votre stratégie, faire le suivi des progrès par rapport aux étapes clés et vous adapter aux conditions changeantes. Cela signifie que votre plan doit être révisé et ajusté sur une base régulière.

L'évaluation et la révision de votre plan stratégique vous donnent l'occasion de prendre du recul, d'analyser l'état de votre entreprise et de votre industrie, et de recentrer votre vision, vos objectifs, vos priorités et votre plan d'actions.

Réviser votre plan

Avec l'aide de votre équipe de gestion, vous devez décider comment et quand passer en revue votre plan stratégique, et quelle information vous sera utile à cette fin. Vos observations, en plus des données financières et opérationnelles, vous permettront d'identifier les secteurs à ajuster dans votre plan stratégique.

Au moment de revoir votre plan, votre équipe de gestion devrait prendre les mesures suivantes:

- S'assurer que les projets et les activités de votre entreprise respectent les paramètres de votre vision, de votre stratégie et de vos objectifs.
- Passer en revue les facteurs tant internes qu'externes qui pourraient nécessiter des changements dans votre stratégie ou affecter votre capacité à atteindre vos objectifs.
- Développer des scénarios potentiels et des plans de secours qui vous permettent de rester sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs et réaliser votre vision pour l'entreprise.

Quand revoir votre plan stratégique

La nature et les besoins de votre entreprise détermineront le moment et la fréquence du processus de révision de votre plan stratégique. Par exemple, si votre marché change rapidement, vous auriez intérêt à revoir votre plan stratégique plus d'une fois par année pour suivre le rythme. Quel que soit l'intervalle choisi, vous devez rester discipliné et vous assurer de répéter cet exercice avec régularité.

En général, vous devez également revoir votre plan stratégique dans les cas suivants:

- Vous démarrez une nouvelle entreprise.
- Vous préparez un projet, comme un lancement de produit.
- Vous faites face à des changements importants dans l'environnement de votre entreprise (marché, économie, nouveaux règlements, etc.).

En quoi cette révision est-elle utile?

- Revoir régulièrement votre plan stratégique vous aidera à:
- Revoir/recentrer l'objet de votre entreprise et établir des objectifs réalistes.
- Vous adapter rapidement à un environnement en évolution.
- Mieux surmonter les problèmes à court terme.
- Devenir plus prévoyant et visionnaire.
- Mesurer vos progrès et trouver des moyens de vous améliorer.
- Créer un consensus dans votre entreprise sur la question de savoir où s'en va votre organisation.
- Accroître la productivité en vous assurant que les employés savent où ils vont et ce qu'on attend d'eux.
- Exploiter vos forces.
- Surmonter vos faiblesses.
- Profiter des occasions d'affaires.
- Défendre votre entreprise contre les menaces qui la guettent.

B- Le tableau de bord

L'évaluation des progrès est une caractéristique des entreprises qui veulent réussir/réussissent la mise en exécution de leur stratégie.

Dans cette étape d'évaluation du plan stratégique, pour savoir et s'assurer que ce plan de votre entreprise est sur la bonne voie, **vous avez à évaluer le progrès de vos actions pour avoir la preuve, la manifestation et l'indice que vous vous rapprochez de vos objectifs définis.**

Cette confirmation de progression se réalise par le choix soigné, fidèle et précis de vos **indicateurs lors de l'élaboration de votre plan d'actions.**

Ces indicateurs se divisent en jalons et en mesure de rendement (**indicateurs de rendement clés ou IRC**). Ces IRC sont surveillés par d'excellents outils qui sont les **tableaux de bord.**

Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Un **tableau de bord** est un **outil de gestion** de l'entreprise qui présente de manière synthétique l'activité et les résultats de l'entreprise. Il peut concerner l'entreprise dans sa globalité ou uniquement certaines branches d'activité.

C'est un document très utilisé en pratique puisqu'il permet de **piloter l'entreprise**. En d'autres termes, il apporte la réponse aux questions « où en suis-je ? » et « Où vais-je ? ».

Il représente un véritable **outil d'aide à la décision** en ce sens où il permet d'alerter le chef d'entreprise/le manager/le leader sur une situation particulière et ainsi de faire en sorte que des actions correctives soient déployées rapidement.

a- La construction d'un tableau de bord

Les **tableaux de bord** sont des outils utilisés par certaines entreprises. Cependant, bon nombre d'entre elles ne se posent pas les bonnes questions, elles l'élaborent de manière hâtive en oubliant certains points clefs et fragilisent ainsi son pouvoir d'aide à la décision et au pilotage.

Nous dévoilons ici la procédure à suivre pour réaliser un tableau de bord performant en répondant à la question : **comment construire un tableau de bord ?**

Les étapes suivantes devront être respectées :

- Étape n° 1 : définir l'étendue de ses besoins
- Étape n° 2 : comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise
- Étape n° 3 : choisir des indicateurs
- Étape n° 4 : adopter une présentation adéquate
- Étape n° 5 : mettre à jour le tableau de bord en temps utile

Étape n° 1 : Construire un tableau de bord, c'est définir ses besoins

Nous confirmons l'inexistence de tableau de bord idéal. **Un tableau de bord s'adapte à une entreprise**, compte tenu de son activité, de ses particularités et de ses besoins. Nous verrons toutefois que certains paramètres de mesure de la performance sont communs à toutes les entreprises. Il s'agit de répondre ici à la question : « de quel type de tableau de bord avons-nous besoin ? »

Avant toute chose, le **constructeur de tableau de bord** doit se poser la question de l'horizon qu'il souhaite couvrir avec cet outil d'aide à la décision :

Le long terme : l'objectif est de mesurer les performances de la **stratégie** déployée par l'entreprise ;

Le moyen terme : il consiste à cadrer les performances des **budgets** en comparant les prévisions aux réalités ;

Le court terme : le but ici est d'évaluer le degré d'avancement des **plans d'actions** ainsi que leur performance.

En fonction des horizons souhaités, voici les **différents tableaux de bord à construire** :

Vision	Nature du tableau de bord
Long terme	Tableau de bord prospectif (balanced scorecard)
Moyen terme	Tableau de bord de gestion (tableau budgétaire)
Court terme	Tableau de bord opérationnel

La mesure des performances est effectuée par le biais de variables appelées indicateurs.

Étape n° 2 : Construire un tableau de bord, c'est comprendre l'entreprise

La construction d'un tableau de bord impose une connaissance parfaite et édifiante de l'entreprise et notamment d'être en mesure d'identifier :

- L'**organisation** de l'entreprise (structure, services et transversalité entre ces derniers, missions),
- La mission poursuivie par l'entreprise, ses objectifs et les moyens dont elle dispose (sa **stratégie** et son business model),
- Les **acteurs** internes clés de la **performance** (responsables notamment),
- Les **partenaires** de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) ainsi que leurs attentes,
- La **structure des coûts** de l'entreprise (répartition entre les coûts fixes et les coûts variables),
- Les **facteurs clés de succès** conditionnant l'existence même de l'entreprise sur son marché,
- Les **ressources** de l'entreprise et leur éventuelle ventilation (nature, répartition géographique, rentabilité).

Étape n° 3 : Construire un tableau de bord, c'est définir des indicateurs

Construire un tableau de bord nécessite de définir des **indicateurs**. Ce sont des outils qui permettent de mesurer la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle s'est fixés. Leur nature dépend du type de tableau de bord auquel ils se rattachent :

- **Indicateurs stratégiques** : ces indicateurs sont liés à la mission et aux objectifs de l'entreprise,
- **Indicateurs de gestion** : ils sont axés sur les ressources de l'entreprise et ses activités,

- **Indicateurs opérationnels** : ils concernent le fonctionnement même de l'organisation.

Dans chaque catégorie, pourront être identifiés :

- Des indicateurs de performance (également appelés indicateur d'efficacité) : ils mesurent le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés ;
- Des indicateurs d'efficience : ils mesurent l'atteinte des objectifs en faisant en sorte que les ressources utilisées soient optimisées ;
- Des indicateurs de pilotage : ils déterminent le niveau de déploiement d'un élément (degré d'avancement d'un plan d'actions, taux de déploiement de la stratégie) ;
- Des indicateurs financiers, non financiers, humains, techniques, de qualité, etc.

Certains indicateurs devront être définis par la direction et imposés au reste de l'entreprise (ce sont les indicateurs du tableau de bord stratégique) tandis que d'autres devront être identifiés avec le concours du personnel de l'entreprise et validés par la direction (ceux du tableau de bord opérationnel). L'enjeu est de limiter leur nombre, de ne sélectionner que ceux qui sont adaptés aux objectifs et qui seront compris par leurs lecteurs.

Par ailleurs, après les avoir définis, il convient de leur fixer des **valeurs cibles**.

Étape n° 4 : Construire un tableau de bord, c'est adopter une présentation synthétique

Il convient de **structurer son tableau de bord** et de le rendre visuellement agréable à lire, mais surtout, synthétique. Idéalement, ce document doit faire une, voire deux pages. Il est conseillé d'opter pour des graphiques (histogrammes, courbes, nuages de points, etc.) et/ou des tableaux.

Enfin, il convient de s'assurer que les personnes qui remplissent le tableau de bord sachent le faire (une phase de test préalable au lancement est indispensable) et qu'ils disposent des données nécessaires en temps voulu pour l'établir.

Étape n° 5 : Construire un tableau de bord, c'est l'actualiser en temps utile

Une fois encore, l'horizon couvert par le tableau de bord va influencer la fréquence de mise à jour et de production de ce document :

Tableau de bord	Fréquence d'actualisation
Tableau de bord prospectif	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle
Tableau de bord de gestion	Hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle
Tableau de bord opérationnel	Journalière, hebdomadaire ou mensuelle

b- La réussite d'un tableau de bord

Concrètement, peu d'entreprises établissent ou disposent de tableaux de bord. Et pourtant, elles y trouveraient presque toutes un intérêt. Pour celles qui en construisent, il ne faut pas le faire n'importe comment pour qu'il soit efficace. Il convient alors de se poser la question : comment réussir son tableau de bord, c'est-à-dire produire un véritable outil d'aide à la décision, pertinent et adapté à l'entreprise. nous tentons d'y apporter des réponses et fournissons nos conseils en la matière :

1) Mener une phase de réflexion en amont

Construire un tableau de bord est un travail qui implique une certaine démarche à respecter. Il est impossible d'en établir un tableau de bord sans étudier au préalable un certain nombre de paramètres au sein de votre entreprise.

Tout d'abord, il convient de **définir la mission à mener** c'est-à-dire la **stratégie** qui va être déployée (ou la stratégie que l'on veut analyser) et l'**objectif poursuivi** (ex : amélioration de la qualité, assurance de la disponibilité des produits, respect des délais de livraison, amélioration du taux de transformation de paniers de commandes, etc.).

Enfin, il est nécessaire d'**extraire les points clés de cette mission**. Ce sont les **notions essentielles** qui émergent de la stratégie (qualité, coût, délai, disponibilité, etc.). Ces points doivent ensuite être déclinés en plusieurs paramètres. La qualité, par exemple, pourra être déclinée en paramètres suivants : conformité des produits, retour des clients, SAV.

Ce travail va permettre de choisir les meilleurs indicateurs pour votre tableau de bord.

i. Mettre en place un plan d'actions

Il est important de se fixer des objectifs mais il est essentiel de se donner les moyens de les atteindre. Une fois la stratégie définie, un plan d'actions personnalisé doit être défini et déployé.

Le plan d'actions doit prévoir des actions concrètes, techniquement réalisables, ambitieuses mais réalistes. Les opérationnels en charge d'assurer leur déploiement sur le

terrain doivent être clairement identifiés et des échéances doivent être fixées avant même le lancement.

ii. Identifier des indicateurs pertinents

Après avoir mené un travail de réflexion et déterminé la matière première du tableau de bord (recensement des paramètres), il convient d'identifier les indicateurs les plus représentatifs et les plus simples à calculer. Deux séries d'indicateurs devront ainsi être définis :

- Les indicateurs de pilotage : ils vont mesurer le degré d'avancement du plan d'actions et permettre de vérifier s'il a abouti ou non.
- Les indicateurs de performance : ils mettent en évidence l'atteinte (ou la non atteinte) des objectifs que s'est fixés l'entreprise.

Il n'existe pas d'indicateur idéal mais simplement des indicateurs adaptés à une entreprise, compte tenu de la nature de son activité et de son organisation. Il convient, par ailleurs, d'en utiliser un nombre limité et de ne retenir que ceux qui sont essentiels.

iii. Impliquer au mieux les acteurs concernés

Un tableau de bord ne rencontrera un succès que si les dirigeants s'approprient la confiance de leurs opérationnels et les implique ouvertement dans le projet. La démarche d'élaboration d'un tableau de bord doit être commune et intégrer les acteurs concernés, afin d'éviter qu'ils se sentent « fliqués » (ce n'est d'ailleurs pas du tout l'objectif poursuivi par un tableau de bord). Toutes les équipes doivent se fédérer autour de ce projet.

La communication jouera, à ce stade, un rôle majeur et tous les efforts devront être fournis en ce sens.

iv. Respecter le triptyque coût-qualité-délai

Il faut toujours garder à l'esprit que l'information n'a d'intérêt que si elle est produite dans les délais impartis et pour un coût maîtrisé (le coût ne doit pas excéder les gains retirés c'est-à-dire les avantages que procurent la prise en considération de l'information). Elle permettra ainsi une prise de décision en tant réel et le déploiement rapide d'actions correctives.

Un tableau de bord doit être alimenté et édité de façon périodique (tous les mois ou tous les trimestres par exemple) et il doit être régulièrement mis à jour.

v. Soigner la forme

Dans l'idéal, un tableau de bord se veut synthétique et doit tenir sur une seule page avec, de préférence, le recours à des graphiques (histogrammes pour des comparaisons, courbes pour des évolutions dans le temps). Cela permettra de se fonder rapidement une opinion en ayant une vision globale. Le style doit être épuré et l'apparence visuelle agréable.

Le contexte pourra être succinctement précisé en introduction (période d'analyse, raison d'être du tableau de bord, échéance fixée). De même, de brèves informations pourront être annotées à côté des graphiques.

Le tableau de bord doit rappeler les objectifs et les comparer aux résultats. Il peut effectuer des comparaisons avec des statistiques établies au titre d'anciennes périodes et ce afin de mettre en évidence leur évolution.

Enfin, un tableau de bord doit être adapté à son destinataire : le vocabulaire doit être connu par le lecteur.

Réussir son tableau de bord, c'est faire preuve de bon sens à différentes étapes: préparation, construction et diffusion.

« Tout le succès d'une opération réside dans sa préparation. »

Sun Tzu, L'art de la guerre

2. Le choix des indicateurs pour votre tableau de bord

Si l'utilité d'un tableau de bord n'est plus à démontrer, son efficacité reste conditionnée à la sélection d'indicateurs appropriés et pertinents. Pour cela, nous devons répondre à la question : comment choisir les indicateurs de son tableau de bord ?

Qu'est-ce qu'un indicateur de tableau de bord ?

Par définition, un indicateur est un outil ayant pour fonction de mesurer de la façon la plus appropriée qu'il soit la performance d'une entreprise selon les objectifs qu'elle a choisis afin de faciliter la prise de décision. Il est inséré dans un tableau particulier, appelé tableau de bord. Il existe différents tableaux de bord et, en pratique, 3 types :

- **Tableau de bord de gestion** (également appelé « tableau de contrôle budgétaire »),
- **Tableau de bord opérationnel**,
- **Tableau de bord stratégique** (appelé aussi tableau de bord prospectif ou balanced scorecard).

De manière générale, les indicateurs que contient un tableau de bord **doivent** donner des précisions sur la **performance** de l'entreprise et sur son **pilotage** :

- ◆ Indicateurs de pilotage : ils déterminent l'état d'avancement d'un ou plusieurs plan(s) d'actions et permettent de mettre en avant sa réalisation ou son absence de mise en œuvre totale ou partielle ;
- ◆ Indicateurs de performance : Ils mesurent le niveau de performance atteint par l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée.

A quoi servent les indicateurs d'un tableau de bord ?

Dans le tableau de bord opérationnel, les **indicateurs** servent à **identifier le niveau de mise en œuvre des plans d'actions** et à **mesurer l'atteinte des objectifs** préalablement fixés.

Dans le tableau de bord budgétaire, les **indicateurs** ont pour but d'**identifier les écarts entre les prévisions et réalisations**, de comprendre les causes et de prendre des mesures correctives en conséquence.

Dans le tableau de bord stratégique, ils permettent de **déterminer l'efficacité des stratégies déployées** et représentent, à ce titre, un véritable outil de management de la stratégie, de motivation et de mobilisation.

Le fonctionnement de l'entreprise est suivi au-delà des simples aspects financiers.

Par ailleurs, la démarche d'identification des indicateurs est un excellent exercice puisqu'elle permet de faire preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse. Elle implique un travail de réflexion sur l'entreprise et ainsi qu'un processus de concertation interne.

Comment déterminer les indicateurs dans son tableau de bord ?

2.1 Choisir les indicateurs de performance

Procédure à suivre pour définir les indicateurs de performance

Avant de déterminer les indicateurs de performance de son tableau de bord, il convient de se poser les questions suivantes :

- Quelle est la mission du centre de responsabilité que je souhaite étudier ?
- Quelles sont les points pour lesquelles j'attends une performance ?
- Comment ces points peuvent-ils se traduire sous forme de paramètres ?
- Quels sont les indicateurs de performance les plus appropriés ?

Par ailleurs, atteindre la performance souhaitée n'a d'intérêt que si l'on peut s'assurer que l'action soit **efficace** et **efficiente**. L'efficacité mesure l'atteinte des objets tandis que l'efficacité désigne le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour atteindre ces résultats.

Pour chaque mission étudiée, il conviendra donc de définir au moins un **indicateur d'efficacité** et un **indicateur d'efficience**.

Exemple de choix d'indicateurs de performance

- Une entreprise souhaite s'améliorer en matière de qualité de ses produits et vise le « zéro défaut ». Elle accentue, à ce titre, ses contrôles qualité. Voici les indicateurs de performance qu'elle peut retenir :
- Indicateurs d'efficacité :
- Nombre de livraisons retournées pour cause de produit défectueux / Nombre de livraisons totales
- Nombre de livraisons conformes / Nombre de livraisons totales
- Nombre de retours SAV de produits sous garantie
- Indicateurs d'efficience :
- Coût des contrôles qualité / Marge de production
- Salaires chargés du personnel de vérification / Chiffre d'affaires

2.2 Choisir les indicateurs de pilotage

Processus de définition des indicateurs de pilotage

Même démarche que pour les indicateurs de performance, identifier ses indicateurs de pilotage nécessite une réflexion préalable et implique de :

- i. Déterminer le plan d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les performances espérées,
- ii. Identifier les actions concrètes à mettre en œuvre, chiffrées et mesurables,
- iii. S'assurer que ces actions soient ambitieuses mais réalistes (objectifs atteignables),
- iv. Repérer les personnes responsables de ces actions,
- v. Retenir les indicateurs les plus pertinents.

Exemple de choix d'indicateurs de pilotage

Reprenons l'exemple ci-dessous. Voici les indicateurs de pilotage potentiellement utilisables :

- Nombre de contrôles qualité réalisés / Nombre de contrôles qualité programmés,
- Nombre d'heures dédiées aux contrôles qualités,
- Investissements réalisés pour effectuer les contrôles / Investissements prévus.

Nos conseils quant à la sélection des indicateurs

Les indicateurs (financiers, humains, techniques, économique, de qualité, de flexibilité, d'éclairage) doivent être :

- **Clairs** et en lien direct avec l'action à entreprendre,
- Les **moins nombreux** possibles,
- **Non manipulables** (n'importe quelle personne de l'entreprise doit être en mesure de les lire de la même façon),
- **Prédictifs** (ils doivent prévoir l'avenir),
- **Évolutifs** (ils doivent pouvoir évoluer dans le même temps que la stratégie).

Remarque : pour les auto-entrepreneurs, la procédure de sélection des indicateurs est simplifiée (pour plus d'informations : le tableau de bord pour auto-entrepreneur).

Comment interpréter les résultats donnés par les indicateurs ?

Les **résultats** des deux séries d'indicateurs (performance et pilotage) doivent être **comparés et analysés**. En cas d'échec ou de non atteinte, la raison doit être identifiée. Voici une synthèse des cas possibles :

Pilotage	Performance	Signification
Mis en œuvre	Atteinte	Le plan d'actions a été suivi et la performance est au rendez-vous. C'est la situation la plus favorable. Il convient simplement de vérifier que les indicateurs de performance sont assez ambitieux.
Non mis en œuvre	Non atteinte	Le plan d'actions n'a pas été réalisé et les performances s'en ressentent. C'est la pire situation dans la mesure où elle ne permet pas de réelles exploitations.
Mis en œuvre	Non atteinte	Le plan d'actions a été déployé mais la performance n'a pas été atteinte. Peut-être que la performance était trop ambitieuse ? Ou que le plan d'actions n'était pas adapté pour l'atteindre ?
Non mis en œuvre	Atteinte	Le plan d'actions n'a pas été déployé et pourtant la performance est présente. Les objectifs fixés n'étaient pas assez ambitieux.

Conclusion : les indicateurs d'un tableau de bord doivent être choisis avec attention puisqu'ils remplissent une fonction d'aide à la décision. Il est, par ailleurs, fortement conseillé d'assurer une certaine permanence quant à l'utilisation des indicateurs.

C- Le tableau de bord pour auto-entrepreneur et micro-entrepreneur

Un auto-entrepreneur (ou un micro-entrepreneur) bénéficie d'allègements comptables importants mais il doit tout de même **gérer son entreprise** au quotidien. Cette gestion est généralement effectuée au moyen d'un **tableau de bord**, aussi simple soit-il. Ce document doit faire la synthèse de l'existant et tenter de prévoir au mieux l'avenir. **Nous vous dévoilons les étapes de conception d'un bon tableau de bord pour auto-entrepreneur** et répond plus largement aux questions :

comment **choisir un tableau de bord pour auto-entrepreneur** ?

Quel **contenu** doit-il présenter ?

Comment le construire ?

Remarque terminologique : sont concernés ici non seulement le micro-entrepreneur soumis au régime fiscal mais également l'auto-entrepreneur (bénéficiant, en plus, du régime du micro-social).

Existe-t-il un tableau de bord adapté à une auto-entreprise ?

Il existe différents tableaux de bord, les principaux étant les suivants :

- Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard) qui permet de piloter la stratégie d'une entreprise et de la manager,
- Le tableau de bord opérationnel qui permet de mesurer l'efficacité ainsi que le degré d'avancement des plans d'actions décidés ;
- Et le tableau de bord de gestion (ou tableau budgétaire) qui permet de mesurer la performance de la gestion qui est faite d'une entreprise.

Les deux premiers types de tableaux de bord ne sont utilisés que par les PME voire les grandes entreprises. L'**auto-entrepreneur** n'a intérêt, en pratique, à ne s'orienter que vers la construction d'un **tableau de bord de gestion**. La raison est simple : ses besoins sont beaucoup moins étendus que les entreprises de taille plus importante.

L'enjeu à ce stade consiste donc à définir des **outils de mesure de la performance adaptés à l'auto-entreprise**. Ces outils sont appelés des **indicateurs**.

Comment construire un tableau de bord pour auto-entrepreneur ?

Faire un tableau de bord lorsque l'on est **auto-entrepreneur** est assez simple en pratique. Il convient notamment de faire preuve de bon sens.

Favoriser le recours à une solution qui se greffe à un logiciel existant

Avant toute chose, il doit être signalé qu'il est d'autant plus appréciable d'utiliser une solution d'édition de tableaux de bord pour auto-entrepreneurs qui puise sa matière première dans une base de données existante, et ce afin de **limiter le temps perdu** à saisir une deuxième fois les informations et ainsi **atténuer le risque d'erreur**.

C'est pourquoi il est conseillé, lorsque l'auto-entrepreneur opte pour un **logiciel de facturation**, de vérifier qu'un **module « tableau de bord »** existe bel et bien dans la solution proposée (dans ce cas, on parle de « **solution de gestion pour auto-entrepreneurs** »).

Définir des indicateurs de tableau de bord pertinents

Les **indicateurs** contenus dans un **tableau de bord pour auto-entrepreneur** vont lui permettre de suivre la gestion de ses affaires. Ils doivent lui permettre de piloter au mieux son entreprise et ainsi de prendre les bonnes décisions dans un délai raisonnablement court.

Il ne faut pas se leurrer, et c'est ici encore un point de distinction avec les tableaux de bord utilisés par de plus grandes entreprises, les indicateurs d'un tableau de bord d'auto-entrepreneur ne diffèrent que légèrement d'une activité à l'autre.

Voici les **indicateurs plus utilisés dans un tableau de bord d'auto-entrepreneur** en pratique :

- ◆ Chiffre d'affaires (réalisations effectives et prévisions sur une période définie comme le mois ou la semaine par exemple),
- ◆ Montant du panier moyen (pour les activités de négoce) et valeur ciblée,
- ◆ Nombre de devis en cours (devis émis et non encore acceptés),
- ◆ Montant des devis en cours (chiffre d'affaires potentiellement réalisable),
- ◆ Taux de marge, taux de marque, marge de production ou taux horaire moyen,
- ◆ Taux de transformation (nombre de devis convertis en factures selon la période voulue ainsi que les objectifs de conversion),
- ◆ Nombre de produits, de marchandises ou de services vendus,
- ◆ Créances échues non réglées (factures clients en retard de paiement),
- ◆ Variation de trésorerie nette au cours de la période considérée (décaissements – encaissements).

Le tableau de bord, pour qu'il soit efficace, il est préconisé de le construire sur une seule page, avec au maximum 10 indicateurs. Des graphiques peuvent bien évidemment être insérés.

Mettre à jour son tableau de bord en temps utile

Un **tableau de bord** n'a de raison d'être que s'il **produit de l'information en temps voulu**. Un tableau de bord de gestion doit, à minima, être mis à jour tous les mois. Lorsqu'il est fait recours à une solution couplée à un logiciel de facturation, la mise à jour se fait généralement en temps réel, ce qui est particulièrement appréciable pour l'auto-entrepreneur.

Conclusion : les auto-entrepreneurs et micro-entrepreneurs présentent et expriment des besoins spécifiques en matière de tableau de bord. **Nos conseils font état d'une bonne orientation pour un contenu très simplifié par rapport aux tableaux de bord traditionnels.**

Pour bien et juste mener votre entreprise vers l'atteinte de ses objectifs et la placer dans la position souhaitée et méritée, nous vous réaffirmons que la **planification stratégique** est une partie essentielle de votre travail en tant qu'entrepreneur/ manager/leader. Elle vous permet d'examiner en profondeur la façon dont votre organisation/entreprise fonctionne et vous aide à définir votre vision et votre mission ainsi qu'à générer un plan pour atteindre vos objectifs à moyen et à long terme.

Le management proactif des entreprises

LES BÉNÉFICES DE LA RSE

The infographic consists of six circular icons arranged in two rows of three. Each icon is surrounded by a curved banner containing text in orange. The top row includes: 1) A piggy bank with a water tap and a water drop, labeled 'FAIRE DES ÉCONOMIES D'EAU ET D'ÉNERGIE'. 2) A group of four diverse people, labeled 'MOTIVER SES COLLABORATEURS'. 3) A large orange magnet attracting a man in a suit, labeled 'ATTIRER LES TALENTS'. The bottom row includes: 4) A glowing lightbulb, labeled 'INNOVER'. 5) A target with an arrow hitting the bullseye, labeled 'GAGNER DE NOUVEAUX MARCHÉS'. 6) Stacks of blue Euro banknotes with a blue arrow pointing to the right, labeled 'ACCÉDER À DES FINANCEMENTS'.

FAIRE DES ÉCONOMIES D'EAU ET D'ÉNERGIE

MOTIVER SES COLLABORATEURS

ATTIRER LES TALENTS

INNOVER

GAGNER DE NOUVEAUX MARCHÉS

ACCÉDER À DES FINANCEMENTS

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Partie 4 : RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE

I- LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Après la révolution industrielle, la plupart des pays du monde ont adopté différents modèles de développements économiques, ce qui a engendré à l'échelle planétaire **des problèmes environnementaux ou écologiques**. Ces problèmes ne cessent de s'accroître et conduisent les gouvernements à revoir les modèles de croissance économiques jusqu'alors adoptés.

La révision du modèle de développement interpelle le rôle social de la production industrielle, elle met en cause le rôle principal que jouent les entreprises en tant qu'acteurs économiques produisant des biens et services et assurant la croissance. **La dégradation des conditions sociales et écologiques du développement industriel a fait émerger de fortes revendications, mais aussi de nouvelles pratiques pour les acteurs économiques, sociaux et politiques.**

Avant les années 1970, les auteurs de l'économie, notamment MILTON FRIDMAN insiste sur le fait qu'une entreprise est une création artificielle dont la seule légitimité est de dégager du profit pour ses actionnaires, fondé sur la théorie économique classique et néo-classique dans la lignée d'ADAM SMITH (l'entreprise est là pour s'enrichir).

Or, depuis 1970, il est apparu que la maximisation des profits ne pouvait pas garantir à elle seule, la pérennité des entreprises menacées par des considérations externes, donc **ce sont les impératifs sociaux et environnementaux qui ont conduit à l'émergence de la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise**. Cette notion de la Responsabilité Sociale Entreprise est un thème à la fois ancien et récent.

La responsabilité sociale de l'entreprise, en anglais **corporate social responsibility (CSR)**, est un nouveau concept dont chaque entreprise a un devoir (obligation) d'en tenir compte dans ses activités. Elle constitue une forme de prise en charge par l'entreprise des **préoccupations sociales, économiques et environnementales** qui peut être traduit en terme de **développement durable** appliqué aux entreprises qui signifie une prise en compte par l'entreprise des **questions sociales et environnementales** tout en les combinant avec ses préoccupations économiques et financières.

De nos jours, ce concept apparaît comme un nouvel instrument figurant dans le **cahier de charges de toute entreprise** qui a négocié et signé son contrat en bonne et due forme et est obligée de se préoccuper non seulement des bénéficiaires, de la recherche de profit maximum, de la maximisation de la richesse des actionnaires,... mais de **la vie et des conditions du travail de son personnel, le développement des zones** dans lesquelles elles opèrent ainsi que **la protection de l'environnement**.

Sur ce, il s'avère impératif pour toute entreprise qui œuvre dans n'importe quel domaine ou secteur d'activité d'intégrer dans son portefeuille (ses activités) **les préoccupations sociales, environnementales, économiques** de manière à améliorer sa productivité, sauvegarder son image et celui de la notoriété de ses produits sur le marché en vue d'une compétitivité acquiescente.

Le mouvement de R.S.E qui s'est propagé à travers le monde à partir des années 2000, est certainement l'un des faits les plus marquants qui accompagne la mondialisation. Par ailleurs, avec la chute du système socialiste, les pays s'orientent vers l'économie de marché. Celle-ci nécessite de nouvelles modalités de régulations.

La R.S.E constitue l'une de ces **nouvelles régulations** étant donné l'intérêt que lui portent les institutions internationales.

L'Algérie en tant qu'ex-pays socialiste et émergent est concernée par cette transition vers l'économie de marché au début des années 90, ce qui a rendu nécessaire de s'engager dans une démarche de R.S.E. Cependant, les démarches en faveur de la R.S.E **marquent un retard** par rapport à l'élan enregistré par la R.S.E dans les autres pays.

L'Algérie, non seulement elle est mal classée, elle recule encore !

L'Algérie a été classée à la 124^e position (sur 195) dans le classement mondial des économies en fonction de leur ouverture à la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), établi par l'institut de recherche Respeco, spécialisé dans la promotion de l'économie responsable.

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». **La RSE a pour objectif de sensibiliser les entreprises dans leur responsabilité vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.**

Le classement de l'institut Respeco permet ainsi d'évaluer les pays en fonction des conditions qui permettent et encouragent le développement de la RSE. Pour ce faire, il **prend en compte des données relatives à l'environnement, aux inégalités et aux discriminations, au droit du travail et aux législations sociales, à la corruption et à l'information.**

La **124^e** place de l'Algérie en 2017 représente une régression par rapport à 2013, où le pays était déjà classé à une moribonde **116^e** place. La 124^e place de l'Algérie la situe également très loin de ses voisins du Maghreb. Le Maroc se classe en effet **54^e**, tandis que la Tunisie est à la **59^e** place.

La tête du classement mondial est totalement dominée par les pays européens, qui occupent les dix premières places du classement. La Suède, la Finlande et la Norvège occupent respectivement les trois premières places, suivies par deux autres pays scandinaves que sont le Danemark et l'Islande, 5^e. La France se place à la 7^e position, juste devant l'Allemagne, 8^e. Le Burkina Faso, **38^e**, est le pays d'Afrique le mieux classé dans la liste.

Les deux plus grandes économies du monde se font pour leur part remarquer par leur très mauvais classement. Les États-Unis d'Amérique terminent en effet loin derrière l'Algérie, puisqu'ils occupent la **151^e** place du classement. De même que la Chine se classe à une abyssale **191^e** place mondiale.

Les contours de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) semblent aujourd'hui assez bien dessinés : elle se caractérise par une prise en compte des **préoccupations managériales, sociales et environnementales**, une démarche intentionnelle allant au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; un engagement à une certaine transparence.

Le management responsable apparaît dès lors comme un management fondé sur un triptyque : **qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale**.

Et comme nous l'avons vu dans les éléments d'analyse, dans le cadre de la conception de la stratégie, la contribution sociale de l'organisation (qui s'exprime par les valeurs et la culture des groupes qui constituent cette organisation) **peut se traduire par une affirmation du rôle social que l'organisation devrait jouer**.

A- La RSE une dimension indispensable de la stratégie de l'entreprise

L'entreprise, pour sa réussite dans toutes ses démarches visant l'atteinte de ses objectifs stratégiques, la **RSE devient une dimension indispensable**.

Le Social et le Business ne sont pas contradictoires. D'ailleurs, le social business a le vent en poupe et c'est bien légitime. Fabienne Ernoult, Déléguée Générale à la RSE du groupe et de la Fondation APRIL, confronte les enjeux de la RSE avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Elle précise qu'après des années de « social washing », durant lesquelles beaucoup d'entreprises se paraient d'un vernis RSE, **beaucoup de dirigeants perçoivent enfin le rôle incontournable joué par la dimension sociale de leur activité**. C'est vrai partout, dans toutes les structures, dans tous les secteurs, dans toutes les professions : **prendre soin des autres, de son écosystème, de ses parties prenantes**, c'est prendre soin de soi, donc nourrir sa croissance durablement. Il ne s'agit pas de transformer toutes les entreprises en ONG. **Il ne s'agit pas non plus de réaliser de-ci de là quelques opérations ponctuelles qui n'auraient pas de sens**. En matière de responsabilité sociale comme pour beaucoup d'autres axes de développement de l'entreprise, tout est **une question de conviction, d'orientation stratégique mais aussi de sincérité**.

a- Pourquoi faire de la RSE et pourquoi en avoir une stratégie ?

De plus en plus on parle de **RSE**, mais pourquoi les entreprises auraient-elles intérêt à mettre en place une démarche, une stratégie **RSE** ? Qu'est-ce que cela peut leur rapporter ?

Cinq points importants sont à retenir :

1 – Un facteur de gains de productivité et de performance financière.

La RSE n'est pas seulement une série de mesures cosmétiques destinées à réduire son impact environnemental ou à améliorer son impact social.

Lorsque la RSE est mise en place correctement, qu'elle repose sur les bonnes pratiques RSE, elle a le potentiel d'améliorer le fonctionnement global de l'entreprise, de la **rendre plus efficace, plus résiliente, plus agile**. Pour toutes ces raisons, la RSE est généralement considérée comme un facteur de gains de productivités et de performance financière pour les entreprises.

Une étude menée auprès de certaines entreprises a confirmé que les entreprises disposant d'une bonne stratégie RSE sont en moyenne 13% plus performantes que les autres. C'est un constat qui se vérifie assez globalement : de plus en plus de PME **considèrent la RSE comme un vecteur de rentabilité par exemple**. De plus en plus de financiers considèrent aussi la RSE des entreprises avant de leur accorder des financements...

D'autres études ont montré que les entreprises se conformant aux normes RSE comme la norme ISO 14001 sont plus productives et plus performantes, mais aussi qu'elles gagnaient plus facilement des parts de marché.

La RSE devient une licence d'exploitation (to operate), un vecteur de performance financière et de productivité.

2 – Une réduction des coûts et des risques grâce à la RSE

L'autre atout de la RSE c'est sa capacité à **réduire les coûts pour les entreprises**. Il s'agit d'une part des coûts évidents : réduire la consommation électrique en entreprise, réduire la consommation de papier au bureau, ou diminuer la consommation de ressources au travail. Tout cela permet de réduire les coûts de l'entreprise et donc d'améliorer la rentabilité. Mais ce n'est pas tout !

La RSE progressivement devient **un outil de gestion des risques**. En effet, en adoptant un business model plus responsable, les entreprises disposent de process définis pour identifier les **risques fournisseurs** grâce à la RSE, mais aussi **les risques financiers, climatiques ou encore les risques-image**.

Cette identification des risques fait partie intégrante d'une démarche proactive « RSE » particulièrement importante lorsque l'on veut réduire ses coûts.

En effet pour une entreprise, être capable d'identifier les points de faiblesse de son business model, de sa chaîne d'approvisionnement ou de son story telling marketing permet d'éviter des coûts importants en prévenant des crises significatives. **La RSE devient le garde fou de l'entreprise !**

3 – Une meilleure intégration sur les marchés

Un autre avantage certain de la RSE, c'est qu'elle peut servir (notamment si elle s'accompagne de certifications ou de labels) d'**outil pour identifier les fournisseurs ou partenaires fiables**. Ainsi, selon une étude de l'organisme britannique des certifications, les entreprises disposant de certifications RSE sont jusqu'à 66% plus susceptibles d'être identifiées comme des partenaires de business et de gagner des parts de marché.

De plus en plus de grandes entreprises intègrent à leurs cahiers des charges la nécessité de respecter certains principes RSE, voire certains labels (ISO 26000, ISO 14001, ISO 9001 par exemple). De plus en plus, cela devient une nécessité pour s'intégrer sur ces marchés concurrentiels : **la RSE devient alors un moyen de se différencier**.

Progressivement, tous ces labels et toutes ces pratiques RSE deviennent des conventions, des bonnes pratiques, sans lesquelles il est difficile d'être perçu comme un partenaire crédible. L'OIT (Organisation Internationale du Travail) et l'ISO (International Standardization Organisation) œuvrent d'ailleurs pour renforcer plus encore ces bonnes pratiques et leur acceptabilité.

4 – Elle améliore l'engagement et la satisfaction des salariés

La plupart des salariés désirent plus de RSE dans leur entreprise. C'est en tout cas ce que révèlent plusieurs études menées ces dernières années. Ils veulent savoir comment leur entreprise s'engage pour l'intérêt général, et surtout ils veulent participer. Aujourd'hui, la plupart des jeunes travailleurs issus de la génération Y **désirent travailler dans des entreprises responsables, avec une politique RSE concrète et cohérente**.

Des études de management récentes montrent que les entreprises qui pratiquent la RSE et qui impliquent leurs salariés dans la démarche voient **la fidélité, l'engagement et la productivité de leurs salariés augmenter**, comme si le fait de travailler pour une entreprise responsable constituait une motivation au travail. Résultats : **réduction du turn-over, meilleure dynamique interne, management plus simple et plus productif...**

La RSE a donc de nombreux liens à tisser avec les ressources humaines. Bref, encore une bonne raison de faire de la RSE une priorité pour son entreprise.

5 – Elle améliore la réputation, l'identité de marque et devient une véritable « licence to operate »

Enfin, la dernière bonne raison de faire de la RSE un aspect central de son business, c'est la question de **la réputation**.

Aujourd'hui beaucoup d'entreprises sont face à une crise de confiance aussi bien de la part de leurs clients que de leurs partenaires business. Pour restaurer cette confiance, plusieurs études comme le Baromètre de la Confiance e-RSE.net ont montré que s'engager sur des sujets de société (et donc faire de la RSE) était une bonne piste à suivre. L'entreprise ne peut plus aujourd'hui se contenter d'être un acteur économique intéressé uniquement par son profit : **ses parties prenantes attendent d'elle qu'elle se mobilise sur des sujets comme le développement durable, la protection de l'environnement, ou les sujets sociaux et économiques**.

Pour répondre à ces attentes, faire de la RSE est essentiel. Cela va même plus loin : intégrer la RSE au cœur de son business semble désormais être la meilleure façon de se créer une identité de marque et une réputation RSE positive.

Et à long terme, c'est comme cela que l'on gagne la fidélité et la confiance de ses clients et de ses parties prenantes.

Il peut être confirmé que les entreprises du futur, les entreprises proactives seront celles qui feront de la RSE leur priorité.

b- Définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

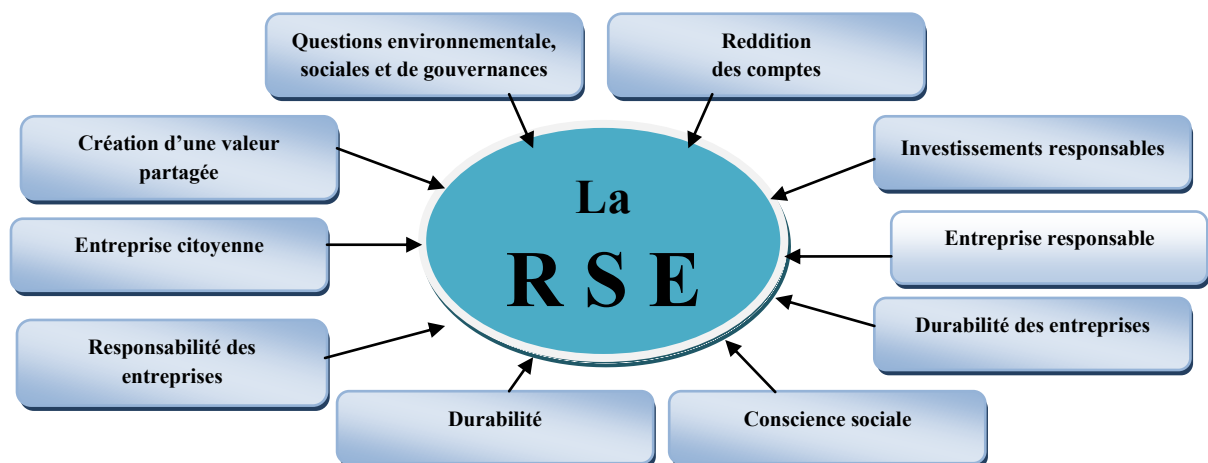
La RSE se définit par **les mesures volontaires prises par une entreprise pour mener ses activités d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental**. Cependant, il n'y a pas de définition universelle unique de la RSE et, par conséquent, d'autres définitions sont aussi valables.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) utilise le terme « **responsabilité sociale** » pour qualifier la RSE, qu'elle définit comme étant « la responsabilité d'un organisme à l'égard des répercussions de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, au moyen d'un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au mieux-être de la société;
- tient compte des attentes des intervenants;
- est conforme aux lois en vigueur et aux normes internationales de comportement;
- est intégrée à toute l'organisation et appliquée à ses relations. »

Dans son document Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) définit la « conduite responsable des affaires » comme suit : « **favoriser la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, social et environnemental, et permettre de réduire au minimum et de résoudre les difficultés qui peuvent résulter de leurs diverses opérations** ».

Comme l'illustrent et l'illuminent ces trois définitions, différents termes désignent ce qu'on considère la RSE :



Quelle que soit l'étiquette apposée à la RSE, il importe avant tout d'intégrer les considérations d'ordre social, environnemental et économique aux valeurs de base d'une entreprise, à sa culture, à son processus décisionnel, à sa stratégie et à ses activités.

Cet exercice doit être transparent et responsable, et viser principalement des pratiques opérationnelles plus efficaces et efficientes, l'accroissement de la richesse et des retombées sociales améliorées.

B- Aspects de la RSE

L'entreprise, non seulement doit observer les lois et les règlements portant sur les aspects de la RSE, les initiatives volontaires de RSE doivent traiter habituellement au moins l'un des sujets suivants :

- Gouvernance de l'entreprise
- Éthique de l'entreprise
- Droits des travailleurs
- Perfectionnement du personnel

- Santé et sécurité du personnel
- Droits de la personne
- Participation et mieux-être des employés
- Satisfaction de la clientèle
- Sécurité des consommateurs
- Philanthropie d'entreprises et bénévolat des employés
- Gérance environnementale
- Mise au point de techniques et recherche
- Santé et sécurité communautaires
- Relations avec les fournisseurs et pratiques d'approvisionnement
- Respect des principes, des normes et des codes en vue d'une concurrence loyale
- Participation, développement et investissements à l'échelle communautaire
- Participation et respect des Autochtones
- Politiques sur la corruption et l'anticorruption
- Reddition de comptes et transparence
- Mesure du rendement et préparation de rapports

Les entreprises doivent à tout le moins se conformer aux lois. Toutefois, le fait de se conformer ne veut pas dire qu'une entreprise est rentable ou concurrentielle, qu'elle recrute les meilleurs employés ou obtient le soutien des collectivités.

La RSE a le potentiel de produire d'importantes retombées, telles que différencier vos produits et services innovateurs de ceux de vos concurrents; réduire les coûts et les risques; aider à recruter et à conserver des employés; répondre aux besoins des clients et des partenaires; établir de solides relations avec les collectivités.

C- Importance de la RSE

Les activités des entreprises peuvent avoir une incidence forte sur l'environnement, sur les collectivités et l'économie. Reconnaître et gérer efficacement ces coûts environnementaux, sociaux et économiques, ainsi que les effets, les possibilités et les risques qu'ils entraînent, témoignent d'une entreprise bien gérée.

-Les principes des Nations Unies pour l'investissement responsable

En 2006, l'ONU a publié les Principes pour l'investissement responsable (PIR). Les PIR fournissent un cadre utile qui permet aux investisseurs de **reconnaître les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance des décisions en matière d'investissement et de la propriété.**

En 2012, au-delà de 1000 investisseurs gérant plus de 30 billions de dollars en immobilisations – environ 20 % du capital mondial – ont signé les PIR des Nations Unies.

Les entreprises tirant le plus de valeur de la RSE y voient davantage qu'un «ajout» ou une fonction distincte. Elles fondent les initiatives de RSE à leurs activités quotidiennes, en les intégrant et les harmonisant de manière stratégique à leurs fonctions de base. Michael Porter, professeur à l'Université Harvard et grand spécialiste de la valeur de l'intégration de la RSE aux activités des entreprises, qualifie cette approche de « **mesure créant une valeur partagée** ».

-Création de valeur partagée

Ce concept de « création de valeur partagée » **encourage les entreprises à songer à produire des retombées sociales** comme puissant moyen de créer une valeur économique pour l'entreprise. Le recours à une proposition de valeur opérationnelle pour répondre aux besoins de la société peut impliquer la reconfiguration d'un produit, la restructuration de la chaîne d'approvisionnement et la participation des industries dérivées et des partenaires commerciaux à l'atteinte d'un objectif social.

Durabilité de l'environnement

Malgré les progrès réalisés en vue de réduire les effets environnementaux des entreprises, les coûts associés aux pratiques opérationnelles non durables en matière d'environnement sont élevés.

Une étude effectuée en 2011 par Trucost, à la demande des responsables du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), estimait que le coût environnemental annuel des activités humaines sur la planète représentait 11 % du PIB mondial en 2008, et que les 3000 plus grosses entreprises publiques étaient responsables de 2,15 billions de dollars américains en dégâts causés à l'environnement.

Les initiatives de RSE, comme la reconnaissance et la gestion des coûts environnementaux, sociaux et économiques de la production, forment donc une partie essentielle de la réponse des entreprises afin d'adapter les pratiques opérationnelles et de remédier aux utilisations non durables de l'environnement.

Durabilité économique

Au cœur de toute entreprise, l'activité économique apporte de la richesse aux actionnaires et aux employés. La gestion responsable des répercussions économiques générales des entreprises, comme la surveillance des conditions de travail chez les principaux fournisseurs, est un élément important de la RSE, et procure une occasion de veiller à la capacité concurrentielle et à la rentabilité à long terme d'une entreprise. **Il importe de comprendre que les chefs d'entreprise sont de plus en plus tenus à un comportement responsable tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement.**

Durabilité sociale

Les entreprises font partie intégrante des collectivités dans lesquelles elles évoluent. **Leur succès et leur « permis d'exploitation » reposent sur le maintien de bonnes relations avec un grand nombre de particuliers, de groupes et d'institutions.** De plus en plus, les entreprises sont bien placées pour s'attaquer à un vaste éventail de problèmes sociaux, et elles reconnaissent que les mesures prises à cet égard font l'objet d'un examen et d'une publicité accrues de la part des consommateurs et des médias. Du mieux-être des employés au développement communautaire local, en passant par les grands problèmes mondiaux que sont, entre autres, l'inégalité de genre, la pauvreté, la propagation des maladies chroniques, les violations des droits de la personne et les taux de mortalité infantile élevés, les entreprises ont intérêt à long terme à régler ces problèmes.

Et enfin, on traite de la tendance émergente par laquelle les entreprises collaborent au sein de l'univers de la RSE et y livrent concurrence. C'est-à-dire que les entreprises **collaborent aux efforts de RSE lorsqu'elles en retirent le plus d'efficacité, tout en continuant de concurrencer en exécutant leurs propres initiatives de RSE.** A titre d'exemple, une même entreprise peut collaborer à un projet de normes de travail volontaires, de façon à produire des résultats favorables pour l'industrie, et rivaliser dans d'autres domaines de la RSE, comme les initiatives associées à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Observation

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont des caractéristiques favorables aux efforts de RSE :

- **Elles sont souples et adaptables :** elles sont en mesure de réagir rapidement aux nouvelles possibilités qui se présentent et d'exploiter de nouveaux créneaux du marché.
- **Elles sont créatives et innovatrices :** elles cherchent constamment à réaliser des économies en faisant preuve de créativité et d'innovation, et défendent souvent de nouvelles idées sur le marché.
- **Elles ont moins de bureaucratie :** il est donc plus facile de répandre le message de la RSE et de mobiliser l'entreprise au grand complet.

D- Analyse de Rentabilisation de la RSE

Il est à noter que la préparation d'une analyse de rentabilisation de la RSE peut **différer** d'une entreprise à une autre, elle dépend de nombreux facteurs, tels que :

- la taille de l'entreprise;
- l'emplacement;
- la position dans une chaîne d'approvisionnement;
- les clients;
- les intervenants et les partenaires;
- l'industrie ou secteur;
- les produits et services;
- la direction de l'entreprise;
- les fournisseurs;
- la réputation.

Néanmoins, le consensus se raffermi autour du lien entre la RSE et le succès commercial. Une étude réalisée en 2013 par MIT Sloan Management Review et le Boston Consulting Group a révélé que chez plus de 60 % des entreprises ayant inscrit **la durabilité à leur programme de gestion, les initiatives de durabilité ont gonflé les profits.**

En outre, une autre étude, menée auprès de 275 entreprises mondiales Fortune 1000 a conclu que les 50 entreprises les plus durables surclassent les 50 entreprises figurant au bas de la liste de 38 %, au titre des gains réalisés par l'actionnaire sur une période de cinq ans. Malgré qu'il soit impossible de savoir s'il y a un lien direct de cause à effet, l'étude fournit tout de même une motivation convaincante à investir dans la durabilité. En fait, 93 % des chefs de la direction reconnaissent que les initiatives de durabilité ont de l'importance pour la réussite future de leur entreprise.

Le tableau suivant, à un niveau plus opérationnel, nous décrit certains des principaux avantages commerciaux possibles suivent l'adoption d'initiatives de RSE.

a- Quelques principaux avantages d'une stratégie de RSE

L'avantage concurrentiel	L'intégration d'initiatives de RSE au sein d'une entreprise peut entraîner la création de processus, de technologies, de produits ou de services innovateurs; remédier aux problèmes de durabilité au moyen de ces réseaux peut : <ul style="list-style-type: none"> • distinguer une entreprise de ses concurrents; • rehausser la réputation de l'entreprise et de sa marque.
Les nouveaux débouchés	L'expansion des marchés de produits écologiquement durables et éthiques crée de nouveaux débouchés; l'exécution des initiatives de RSE aidera l'entreprise à concurrencer, que ce soit pour l'offre ou la demande de tout nouveau débouché, et à veiller à ce que vos marchés actuels demeurent durables à long terme
L'accès à des ressources financières	Les institutions financières et les investisseurs institutionnels intègrent de plus en plus des critères sociaux et environnementaux à leur évaluation des investissements et des emprunts. Les entreprises qui affichent un solide rendement en matière de RSE peuvent bénéficier d'un accès privilégié aux fonds d'investissement ou au financement, ou avoir droit à des modalités préférentielles
L'efficacité accrue	La réalisation d'initiatives de RSE reliées, par exemple, aux ressources énergétiques, à l'eau, au transport, à l'emballage, aux procédés de fabrication et aux déchets peut bien souvent faire ressortir des occasions d'économiser et de réduire les coûts.
L'accroissement de la capacité de recruter, de former et de conserver des employés	Les employés veulent travailler pour des entreprises qui reflètent leurs valeurs sur l'environnement et la société. Les entreprises dotées d'une stratégie de RSE peuvent améliorer leurs activités de recrutement, de mobilisation et de maintien en poste des employés
L'amélioration des relations avec les intervenants et la collectivité	Les initiatives de RSE peuvent aider les entreprises à tisser des relations solides avec les gouvernements, les intervenants clés et les collectivités. Ces relations peuvent aider l'entreprise à obtenir et à maintenir un « permis social d'exercer ses activités » et se traduire par des alliances avec les secteurs public et privé, et la société civile.
La gestion des risques	Le recours aux initiatives de RSE permet de mieux prévoir et gérer les risques associés à ce qui suit : Accès aux ressources <ul style="list-style-type: none"> • L'adoption de pratiques durables peut maintenir l'accès d'une entreprise aux intrants, comme les matériaux bruts dont dépend son fonctionnement à long terme. Opérations <ul style="list-style-type: none"> • Les risques découlent, par exemple, de conditions météorologiques exceptionnelles, de conflits à l'échelle communautaire et d'incidents mettant en cause la santé et la sécurité chez vos fournisseurs. Risques financiers et juridiques <ul style="list-style-type: none"> • Remédier aux problèmes environnementaux ou communautaires avant qu'ils ne se produisent peut réduire le risque de devoir faire des investissements plus coûteux ou d'assumer des processus judiciaires après la mise au jour d'un problème. Réputation <ul style="list-style-type: none"> • Les initiatives de RSE qui raffermissent la confiance et la crédibilité peuvent rehausser la réputation d'une entreprise en ce qui a trait à la prestation de produits ou de services, tout en lui conservant un rendement environnemental ou social élevé. • Voilà qui est particulièrement important pour les organismes proposant des marques de grande valeur qui peuvent facilement devenir le coeur des pressions exercées par les médias, les activistes ou les consommateurs.

Du fait de ces avantages énumérés, les cas qui suivent démontrent de quelle façon les entreprises bénéficient des initiatives de RSE.

Des entreprises bénéficiant de la mise en oeuvre de la RSE

- Par l'installation de thermostats programmables et de systèmes d'éclairage automatiques, la coopérative de crédit de Vancouver, Vancity, a **réduit de 20 % sa consommation d'électricité**.
- En 2012, TD Canada Trust a lancé un programme pilote de vidéoconférences qui lui a permis de **réduire ses déplacements** de plus de 800 000 km et ses émissions de dioxyde de carbone de 48 tonnes.
- En 2009, l'épicier et détaillant canadien Loblaw s'est engagé à ne vendre que des poissons provenant de sources durables certifiées au plus tard en 2013. Dans l'ensemble, l'initiative a **approfondi et stabilisé les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement**.

«Une étude réalisée dans 230 lieux de travail réunissant plus de 100 000 employés a déterminé que plus une entreprise se lance activement dans des efforts environnementaux et sociaux valables, plus ses employés **sont engagés**. La Society for Human Resources Management a comparé des entreprises dotées de solides programmes de durabilité à des entreprises n'affichant que de piètres programmes, et conclu que le moral des employés du premier groupe était de 55 % meilleur, les processus opérationnels 43 % plus efficaces, l'image publique 43 % plus forte, et la loyauté des employés 38 % plus ferme. Si on y ajoute le fait que les entreprises comptant des employés hautement engagés affichent des marges de fonctionnement trois fois supérieures, et des bénéfices par action quatre fois plus élevés que les entreprises où l'engagement est faible, on en retire une analyse de rentabilisation convaincante quant à la poursuite de cette tendance ».

L'analyse de rentabilisation de la mise en oeuvre des initiatives de RSE s'étend au-delà de l'optimisation des activités d'affaires et de la durabilité à long terme, et englobe le besoin d'axer les activités de l'entreprise sur les valeurs de sa base de clients.

Les cas suivants démontrent l'importance croissante de préserver la solide réputation d'une entreprise auprès des clients.

La RSE et la réputation

En 2011, le Pulse Survey du Réputation Institute a indiqué que la réputation d'une entreprise repose à plus de 40 % sur la RSE.

Les Canadiens parlent de RSE

Une majorité de Canadiens (60 %) discutent avec leurs amis et les membres de leur famille de **sujets reliés à la responsabilité sociale** : 42 % disent parler à leurs amis et aux membres de leur famille du comportement éthique d'une entreprise, et 33 % affirment avoir recommandé une entreprise parce qu'ils la croyaient socialement responsable.

Les Canadiens estiment être des consommateurs éthiques

- Plus de la moitié des Canadiens (58 %) estiment être des consommateurs éthiques.
- Trois répondants sur dix (29 %) affirment qu'ils **dépenseraient au moins 15 \$ de plus sur un article à 100 \$ s'ils étaient certains qu'il s'agit d'un produit éthique**.

Consommateurs éthiques

Selon un sondage réalisé en 2002 par le Responsible Consumption Observatory, près des trois quarts (73,8 %) des Ontariens croient que pour **consommer de façon responsable, il faut acheter des biens et des services respectueux de l'environnement**. En 2012, près de la moitié (46,4 %) des consommateurs de l'Ontario sondés avaient augmenté leur consommation de biens et de services écologiques, et 53 % avaient à l'occasion opté pour d'autres marques en raison de leurs convictions environnementales.

Consommateurs « ambitieux »

Au moyen d'une étude de portée internationale sur les valeurs, les motivations et les comportements des consommateurs, BBMG, GlobeScan et SustainAbility ont découvert que 37 % des consommateurs sondés pouvaient être classés parmi les consommateurs « ambitieux ». « [...] Les consommateurs ambitieux représentent la portion du grand public qui peut être persuadée d'adopter des comportements plus durables. **Ils aiment magasiner et sont influencés par les marques, mais souhaitent tout de même faire des achats et poser des gestes durables**. Ce segment de consommateurs représente une excellente occasion pour les marques tournées vers l'avenir de fusionner consumérisme et valeurs sociales et environnementales.

Les consommateurs « **ambitieux** » sont des centaines de millions à l'échelle de la planète, et forment le plus gros segment de consommateurs au Brésil, en Chine et en Inde. Ils comptent aussi parmi les plus susceptibles de croire au besoin de « [...] consommer beaucoup moins pour améliorer l'environnement au

profit des prochaines générations » (73 %) et de ressentir « [...] un sentiment de responsabilité à l'égard de la société » (73 %).

b- Obstacles communs à la mise en œuvre de la RSE

Raphael Bemporad, cofondateur de BBMG souligne que malgré la solide analyse de rentabilisation qui étaye la mise en œuvre d'une stratégie de RSE, certaines entreprises ont du mal à y arriver.

Dans le tableau qui suit, nous présentons quelques exemples d'obstacles communs à la mise en œuvre de la RSE et des stratégies et proposons la façon dont une entreprise peut les surmonter.

Obstacles et suggestions

Manque de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrez la responsabilité des initiatives de RSE dans les profils d'emploi existants, en fonction de vos secteurs d'intervention privilégiés en RSE. • Trouvez des collègues déjà intéressés et songeant à la RSE – ils seront plus disposés à accepter des responsabilités relativement à la RSE.
Coût trop élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Commencez par des activités qui réduiront les dépenses, p. ex. en ressources énergétiques, en eau et en élimination de déchets. • Songez à des façons dont la RSE pourrait ajouter de la valeur à l'entreprise ou pour les clients, c.-à-d. l'analyse de rentabilisation.
Manque d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> • Songez à envoyer un employé suivre une formation sur la RSE ou à embaucher un consultant.
Les intervenants ne demandent pas de mesures concrètes	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrez aux intervenants que l'entreprise tient à mettre en place des pratiques commerciales responsables avant qu'ils soient demandées; être proactif.
Manque de soutien de la part de la haute direction	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborez une analyse de rentabilisation, soulevez les pratiques des entreprises concurrentes et amorcez tôt la conversation. • Nommez un champion de la RSE au sein de la haute direction, afin de faciliter les communications et la mobilisation. • Élaborez une analyse de rentabilisation, soulevez les pratiques des entreprises concurrentes et amorcez tôt la conversation. • Nommez un champion de la RSE au sein de la haute direction, afin de faciliter les communications et la mobilisation.

II – Dresser un plan d'action de la RSE

Cadre de mise en œuvre de la RSE

Toute planification stratégique s'inspire d'un cadre de « planification, exécution, vérification et amélioration » qui favorise une progression continue. Le cadre **de mise en œuvre de la RSE** est souple, il vous encourage à l'adapter, et à retenir les aspects et les mesures les plus pertinents et éventuellement les plus percutants pour vous.

Les cinq tâches principales comprises dans l'élaboration d'un plan d'actions de la RSE figurent ci-après, et le tableau suivant démontre le processus à suivre pour exécuter chaque tâche. Les cinq sections suivantes approfondissent chacune des tâches.



Le cadre de mise en œuvre

Étape	Tâche	Processus
Planifier	1.Évaluer le contexte actuel de la RSE	Comment évaluer la RSE : 1. Créer une équipe de RSE 2. Élaborer une définition pratique de la RSE 3. Faire une analyse de rentabilisation de la RSE 4. Examiner les activités, documents et processus
	2.Élaborer une stratégie et des initiatives de RSE	Comment élaborer une stratégie et des initiatives de RSE : 1. Effectuer une recherche sur les activités des concurrents 2. Élaborer des initiatives de RSE 3. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés 4. Établir des mesures du rendement 5. Discuter avec des intervenants majeurs 6. Élaborer, réviser et publier la stratégie et les initiatives
Exécuter	3.Mettre en œuvre la stratégie et les initiatives de RSE	Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE : 1. Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE 2. Concevoir et dispenser une formation sur la RSE 3. Établir des mécanismes afin de remédier aux comportements problématiques
Vérifier	4.Communiquer la stratégie et les initiatives de RSE	Comment communiquer une stratégie et des initiatives de RSE : 1. Déterminer un groupe cible et des objectifs 2. Choisir un message 3. Décider de la façon de communiquer
Améliorer	5. Évaluer et mettre à l'échelle la stratégie et les initiatives de RSE	Comment évaluer une stratégie et des initiatives de RSE • Mettre à l'échelle une approche de RSE

A- Tâche 1 : Evaluer la sensibilisation à la RSE et les mesures de RSE



a- Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE et pourquoi s'y prêter?

L'évaluation de la RSE peut aider une entreprise à **cerner** ses lacunes, possibilités, risques, difficultés et problèmes éventuels en matière de RSE, et l'amener à **comprendre** ses forces et ses faiblesses, en ce qui concerne ses objectifs internes de RSE, les initiatives de ses concurrents et les pratiques exemplaires.

L'évaluation de la RSE peut favoriser la compréhension de ce qui suit :

- les facteurs internes et externes qui poussent une entreprise à appliquer une approche systématique à la RSE;
- l'intérêt et l'adhésion à l'interne;
- les principaux enjeux relatifs de la RSE qui touchent, ou pourraient toucher, l'entreprise;
- un inventaire des initiatives de RSE existantes;
- les principaux intervenants qui sont mobilisés ou doivent l'être;
- la structure décisionnelle actuelle, et les forces et lacunes de l'adoption d'une approche plus intégrée à la RSE;
- les effets de l'approche à la RSE retenue sur les ressources humaines et le budget.

b- Comment procéder à une évaluation ?

Voici un processus d'évaluation de la RSE en cinq étapes :

1. Créer une équipe de RSE
2. Élaborer une définition pratique de la RSE
3. Faire une analyse de rentabilisation de la RSE
4. Examiner les activités, documents et processus de l'entreprise
5. Déterminer et mobiliser les intervenants clés

Ce n'est bien sûr pas la seule façon de réaliser une évaluation. Il s'agit plutôt d'une méthode par laquelle une entreprise peut examiner toutes ses activités sous l'angle de la RSE. En fin de compte, du moment que l'entreprise procède à une évaluation approfondie, elle aura atteint l'objectif de l'exercice.

1-Créer une équipe de RSE

Qui sont les champions de la RSE au sein d'une entreprise?

Après avoir confirmé le besoin d'une équipe de la RSE, des discussions franches devraient s'enclencher dès le début au sujet des objectifs de l'équipe, des responsabilités de ses membres, de la charge de travail anticipée et des résultats recherchés. Des communications bilatérales régulières entre une équipe de la RSE et l'entreprise pourraient aussi s'avérer utiles.

Pour la formation d'une équipe de RSE, **trois catégories d'employés à inclure dans une équipe de RSE**

i. /Représentants du conseil d'administration, haute direction ou propriétaires

Il est essentiel qu'une équipe de RSE relève directement de la haute direction et, au bout du compte, du conseil d'administration (le cas échéant). Cela démontre qu'une mise en place efficace des initiatives de RSE **exige leur intégration** dans les valeurs et activités fondamentales de l'entreprise. La présence d'un membre de la haute direction dans l'équipe envoie **un message** clair de l'importance qu'une entreprise **accorde à la RSE**. De plus, la haute direction et les cadres supérieurs :

- ont accès aux ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de RSE;
- connaissent la vision à long terme et de haut niveau qui sous-tend l'approche que l'entreprise devrait appliquer à la RSE;
- apportent la légitimité et la crédibilité nécessaires à l'équipe;
- formulent des commentaires utiles afin de recruter les bonnes personnes et de continuer de faire avancer les choses.

ii. /Représentants de la direction de toutes les unités opérationnelles

Il faut veiller dès le départ à la **représentation de chacune des unités opérationnelles**, permettant ainsi la traduction par l'intégration efficace des pratiques et procédés de RSE à l'ensemble des activités, procédés et processus décisionnels.

iii. /Personnel de première ligne

Ce personnel est souvent le mieux informé des activités et des interactions au quotidien de l'entreprise avec ses clients, partenaires commerciaux et intervenants. De plus, il aura sans doute des avis et commentaires essentiels sur les obstacles et les possibilités de la RSE.

Conseil : Appliquer la diversité à une équipe de RSE

Ayant une bonne idée de la composition de votre équipe de RSE, songez à choisir des personnes qui offrent une diversité relativement à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique et à l'expérience – diverses perspectives favoriseront une stratégie de RSE plus solide et efficace.

2. Élaborer une définition pratique de la RSE

Est-ce que tout le monde dans une entreprise pense à la même chose et de la même manière?

La définition de la RSE retenue servira d'assise au reste de l'évaluation, et permettra de déterminer le sens qu'une entreprise donne à la RSE. **La définition de la RSE devrait être assez générale, refléter les valeurs d'une entreprise et s'harmoniser à ses priorités.** Voici des exemples d'une définition pratique de la RSE..

Exemples de définitions de la RSE et de la durabilité

« Chez Vancity, la durabilité signifie de veiller à être une entreprise solide et durable en exerçant nos activités de manière **à contribuer au mieux-être de nos membres, des collectivités et de l'environnement.** » Vancity

« Notre approche en trois volets établit un équilibre entre la croissance économique et nos objectifs sociaux et environnementaux. Nous tenons la promesse de la marque TELUS (Le futur est simple MD) en accordant la priorité aux clients et en étant une entreprise avec laquelle nos clients sont fiers d'être associés et de faire affaire. » TELUS

« Notre approche en matière de durabilité tient compte de toutes les étapes de notre chaîne de valeur et du cycle de vie des articles – à savoir **l'approvisionnement, l'acheminement aux magasins, la conception et l'exploitation des magasins, de même que l'élimination et le recyclage des articles à la fin de leur cycle de vie – en utilisant les moyens les plus éconergétiques et rentables qui soient.** Le résultat final consiste en l'adoption d'une stratégie qui est bénéfique non seulement pour notre entreprise, mais aussi pour nos clients et l'environnement. » *Canadian Tire*

« C'est vraiment essentiel à notre entreprise. Nous définissons la durabilité de notre entreprise comme étant l'aide que nous apportons à nos patients afin qu'ils combattent de graves maladies, tout en contribuant à **la croissance économique, à la responsabilité sociale et à la salubrité de l'environnement.** » Bristol-Myers Squibb

3. Faire une analyse de rentabilisation de la RSE

Pourquoi vous prêter à cet exercice ?

Après avoir défini la RSE, la prochaine étape consiste à préparer une **analyse de rentabilisation**. Une telle analyse doit avant tout traiter de la façon dont une entreprise bénéficiera de la mise en œuvre des initiatives de RSE et en retirera de la valeur. Par conséquent, répondez aux questions suivantes pour orienter cet exercice :

Questions à poser pendant l'analyse de rentabilisation d'une entreprise

- Quels sont les **objectifs** à court et à long terme de l'entreprise ?
- Quels **avantages** l'entreprise aimerait-elle **retirer** de la mise en œuvre des initiatives de RSE ?
- Dans quels **domaines d'activités** l'entreprise pourrait-elle réaliser des gains particulièrement importants en matière de RSE ?
- Dans quels **domaines** l'entreprise peut-elle éventuellement obtenir un **avantage concurrentiel** ?
- L'entreprise pourrait-elle **remédier** à des risques ou à des menaces à l'aide d'initiatives de RSE ?
- Où l'entreprise pourrait-elle **réduire** ses dépenses ?
- Qui a le premier **soulevé** de l'intérêt pour la RSE ?
- Dans quelles **circonstances** ?
- Qu'est ce que les membres du conseil d'administration, la haute direction et les propriétaires en **disent** ?
- Dans quels domaines d'activités de l'entreprise les intervenants clés exercent-ils une **influence particulière** ou ont-ils un intérêt particulier ?
- Qu'est-ce que ses **clients pensent** de la RSE ?
- Est-ce que les grands **changements** dirigés par la haute direction se prêtent à une **mesure** de RSE ?
- Que font les **concurrents** au chapitre de la RSE ?
- Quels **avantages** y voient-ils ?
- Quelles **données ou publications** de l'entreprise peuvent **appuyer** l'analyse ?

4. Examiner les activités, documents et processus de l'entreprise

Qu'est-ce qui est déjà en place ? Quelles sont les lacunes ? Que peut-on changer ?

Une fois la définition pratique de la RSE établie et l'analyse de rentabilisation réalisée, la prochaine étape consiste à **examiner les activités, documents et processus** de l'entreprise pour y relever les répercussions actuelles et éventuelles de la RSE. Autrement dit, vous cherchez à comprendre tout sujet éventuel se rapportant à la RSE qui est évoqué dans les politiques et documents existants de l'entreprise; bien des entreprises se lancent déjà dans des initiatives de RSE sans nécessairement les qualifier comme telles.

Documents opérationnels et de gouvernance clés

Qu'est-ce qui appuie déjà la RSE ? Quelles sont les lacunes ?

Voici les documents d'une entreprise que celle-ci pourrait inclure dans un examen :

- énoncés de mission et de valeurs;
- codes de conduite;
- politiques (p. ex. ressources humaines, santé et sécurité, systèmes de gestion, approvisionnement, éthique, anticorruption, protection de l'environnement, participation de la collectivité, relations de travail, mobilisation de la chaîne d'approvisionnement, sécurité, recherche et développement, et rémunération des cadres de direction, etc.);
- documents opérationnels ou lignes directrices;
- descriptions de travail et programmes de formation et de perfectionnement des employés;
- stratégies de mobilisation des consommateurs;
- analyses de la gestion des risques;
- produits de communicating

Modèle de cadre servant à l'examen des documents

Critère d'évaluation	Document A	Document B	Etc.
Pourquoi ce document a-t-il été élaboré? En réponse à quoi?	–	–	–
Quels sont les éléments de la RSE mentionnés dans le présent document?	–	–	–
Ce document fait-il référence à des normes ou lignes directrices internationales sur la RSE?	–	–	–
Comment ce document se compare-t-il à ceux de nos concurrents?	–	–	–
Quelles lacunes peut-on relever en ce qui concerne les initiatives actuelles et souhaitées de RSE?	–	–	–

En résumé, la collecte et l'analyse de ces données et de données similaires permettront de cerner rapidement les **domaines éventuels d'intervention** d'une entreprise au titre de la RSE.

Processus décisionnels

Qui décide de quoi, et comment ?

Les processus décisionnels et critères existants peuvent influencer sur l'élaboration et l'instauration d'une stratégie de RSE. Bien souvent, divers départements et particuliers prennent déjà chaque jour des décisions au sujet de la RSE. Le tableau qui suit décrit donc des **processus opérationnels communs aux entreprises**, et propose des questions qui permettront de mettre en correspondance les liens entre différents départements et la RSE.

Processus opérationnel	Principales questions à poser
Service à la clientèle et développement des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle manière les produits ont-ils une incidence sur les questions environnementales, sociales ou économiques? • Les clients achètent-ils en tenant compte de la RSE? • Comment les clients obtiennent-ils des renseignements sur la RSE qui se rapportent à une entreprise et à ses produits?
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Nos processus de gestion et de mesure du rendement encouragent-ils un solide rendement au titre de la RSE? • Les éléments de la RSE sont-ils intégrés aux rôles et aux responsabilités? • Qu'est-ce que les employés éventuels demandent au sujet des pratiques de RSE d'une entreprise?
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on fixé des exigences au rendement social et environnemental des fournisseurs? • Quels risques et possibilités la RSE entraîne-t-elle dans une chaîne d'approvisionnement? • Quels sont les plus gros achats en volume et en valeur? Auprès de qui s'est-on approvisionné? • Les employés dont les fonctions comptent l'« achat » ou l'approvisionnement ont-ils reçu une formation sur les questions de durabilité de la chaîne d'approvisionnement?
Marketing et relations avec les médias	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la RSE peut-elle donner accès à de nouveaux marchés? • Quels aspects de la RSE le marché actuel juge-t-il intéressants? • De quelle manière les messages actuels reflètent-ils la RSE? • Dans les médias sociaux, de quels aspects ou enjeux de la RSE les clients parlent-ils?

Recherche et développement	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les priorités en matière de recherche et de développement se rapportent-elles à la RSE? • Est-ce que des solutions ou possibilités éventuelles en matière de RSE peuvent être appliquées à l'aide de travaux de recherche et de développement?
Planification stratégique et opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • De quels aspects de la RSE la planification stratégique tient-elle compte? • En quoi la RSE se fait-elle sentir sur les conditions d'affaires et sur le contexte opérationnel?
Gestion de projets	<ul style="list-style-type: none"> • De quels aspects de la RSE les processus de gestion de projets tiennent-ils compte? • Quelles sont les possibilités d'inclure la RSE dans nos processus de gestion de projets? • La mobilisation des intervenants est-elle intégrée efficacement à la gestion de projets?
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Quels risques associés à la RSE sont actuellement cernés au moyen des processus d'évaluation des risques? • Peut-on modifier les processus de gestion des risques pour veiller à ce que les risques de la RSE soient automatiquement pris en compte?
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> • Quels processus d'assurance servent à évaluer le rendement de la RSE? • L'assurance que fournit la RSE comporte-t-elle des lacunes?

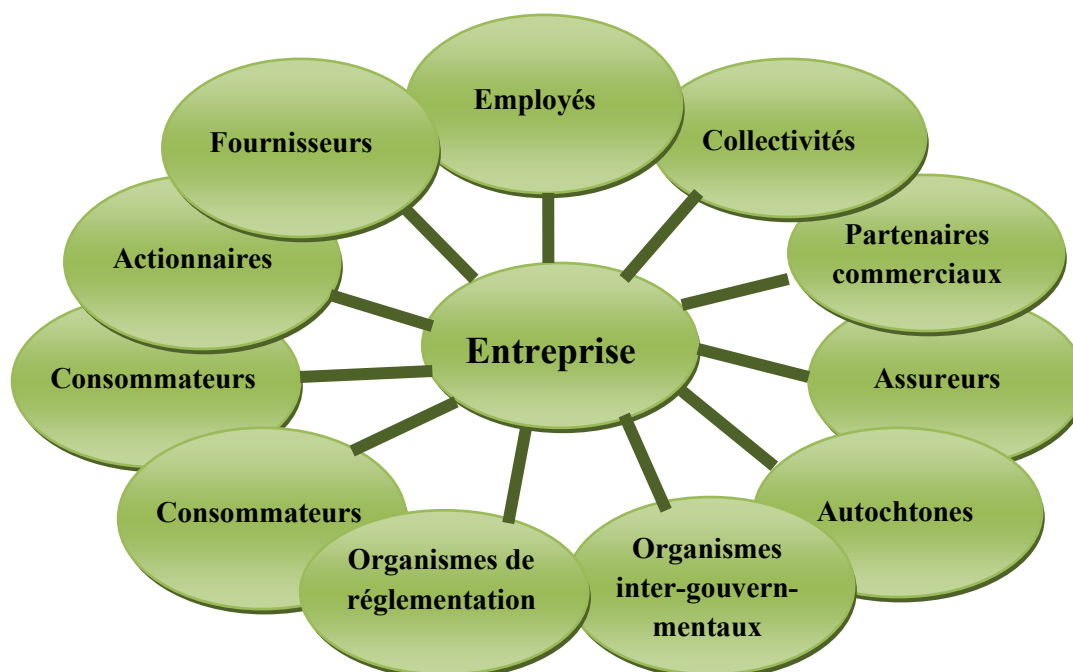
5. Déterminer les intervenants clés

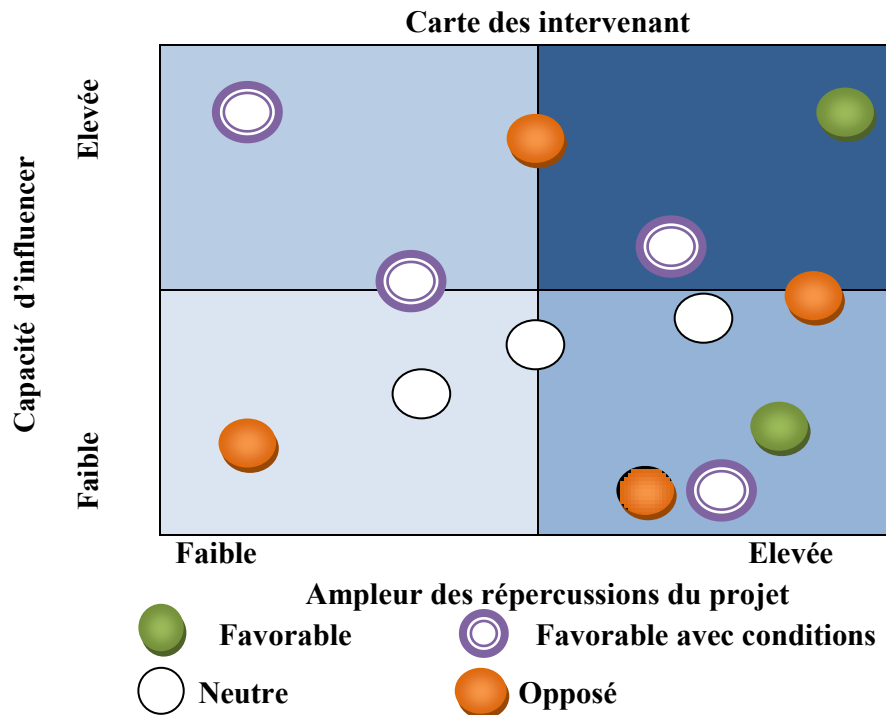
La détermination des éventuels intérêts et préoccupations des intervenants peut dévoiler des occasions et d'éventuels problèmes associés à l'élaboration d'une stratégie de RSE.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE) Une technique utile consiste donc à **établir une carte des intervenants**. C'est là un moyen de relever les divers liens d'une entreprise avec ses intervenants, et d'évaluer la proximité relative ou la force de ces liens.

S'inspirant du Strategic Community Investment Good Practice Handbook de l'International Finance Corporation, les lignes qui suivent fournissent un exemple de liste de groupes d'intervenants potentiels et d'exercice de mise en correspondance des intervenants.

Il est à noter que même si la mise en correspondance des intervenants figure ici comme le dernier élément d'une évaluation de la RSE, cet exercice pourrait être réalisé en même temps que d'autres étapes du processus d'évaluation de la RSE.





Il est à noter que **le chapitre III : Principaux enjeux de la RSE** nous fournit des directives détaillées et des outils utiles sur la façon d'identifier et de mobiliser vos intervenants.

Recommandation :

« Composer une équipe de RSE, élaborer une définition pratique de la RSE en faisant participer les employés et les dirigeants, examiner les principaux documents, les processus décisionnels et les activités liées à la RSE, et mettre en correspondance les intervenants. Avez-vous une idée du temps qu'il faudra pour simplement recruter et mobiliser une équipe de RSE qui soit représentative de tous nos secteurs d'activités et de nos bureaux répartis à la grandeur du pays et dans le monde? Sans parler de l'organisation de réunions régulières pour gérer les activités de RSE? Vous voulez rire? »

Faite correctement, la mise en œuvre efficace des initiatives de RSE **exige en effet un investissement considérable** en ressources au début du processus. **Le rendement de cet investissement découle du fait que l'entreprise est aussi prête qu'elle le peut à relever les défis de la RSE, à saisir les occasions et à faire les choix qui se présentent, et elle est moins vulnérable aux difficultés sociales et environnementales imprévues.**

B- Tâche 2 : Élaborer une Stratégie et des Initiatives de RSE



Cette étape consiste à faire d'une évaluation de la RSE une stratégie et des initiatives.

a- Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE?

- Comment vous structurerez votre stratégie de RSE?
- Quels sont les secteurs d'intervention privilégiés?

Une entreprise peut choisir de concentrer ses efforts sur **de multiples domaines** tels que santé des employés, incidence sur l'environnement et soutien des collectivités locales, au moyen de ses pratiques d'approvisionnement, tandis qu'une autre pourrait se consacrer entièrement à **des initiatives environnementales axées sur un sujet en particulier, comme la consommation de l'eau.**

Une stratégie de RSE **constitue une feuille de route** grâce à laquelle l'entreprise peut travailler à la RSE. Elle fixe l'orientation et la portée à long terme que l'entreprise donnera à ses initiatives de RSE. **Le but ultime est d'intégrer la stratégie de RSE aux objectifs stratégiques, processus et compétences de l'entreprise.**

Une stratégie de RSE efficace identifie ce qui suit :

- les **orientations et les objectifs** visés par l'entreprise et ou elle souhaite se rendre dans son travail de RSE;
- une **approche de base** pour y parvenir;
- des **domaines d'intervention, des initiatives et des indicateurs de mesure** de rendement spécifiques;
- l'identification immédiate des **prochaines étapes**

b- Comment élaborer une stratégie de RSE

Voici les **six étapes** de l'approche habituellement appliquée à l'élaboration d'une stratégie de RSE :

1. Effectuer une recherche sur les activités des concurrents
2. Élaborer des initiatives de RSE
3. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés
4. Établir des mesures du rendement
5. Discuter avec des intervenants majeurs
6. Réviser et publier la stratégie et les initiatives

Les six étapes en détail

1. Effectuer une recherche sur les activités des concurrents

Étudier **la vision, les valeurs et les énoncés de politiques des principaux concurrents, ainsi que leurs codes, nouvelles lignes de produits ou approches liées à la RSE, et tous les programmes ou initiatives auxquels ils participent**, peut fournir des modèles et préciser la position concurrentielle à adopter.

L'évaluation des avantages, des coûts, des résultats à court terme, des répercussions sur les ressources et des modifications apportées aux pratiques actuelles, laquelle est nécessaire afin d'adopter des mesures similaires, peut aussi fournir des renseignements utiles.

Lorsque vous examinez les initiatives de RSE de vos concurrents, songez à répondre aux questions suivantes :

Méthode d'évaluation des activités de vos concurrents

- Quelles personnes et quels organismes ont participé à l'élaboration de ces initiatives?
- S'agit-il des mêmes personnes et organismes que ceux dont votre entreprise a besoin pour ses propres initiatives de RSE?
- Quels objectifs sous-tendent l'élaboration de ces initiatives de RSE? Sont-ils identiques aux objectifs de RSE de l'entreprise, ou s'en éloignent-ils?
- Peut-on résoudre ou régler un problème particulier de RSE soulevé par l'entreprise en recourant à ces initiatives de RSE ou à des initiatives similaires?
- Quels sont les éventuels coûts, inconvénients et avantages des divers types d'initiatives?
- À quelle approche, norme ou initiative l'entreprise est-elle déjà associée, p. ex. codes propres à un enjeu ou à une industrie, normes de l'entreprise ou certifications, y compris les normes volontaires et les initiatives internationales?
- Comment ces initiatives s'appliquent-elles ou conviennent-elles à une entreprise, compte tenu de son champ d'activités et de la répartition géographique de ses opérations?
- L'entreprise tirera-t-elle des avantages des initiatives et, si oui, comment?

2. Élaborer des initiatives de RSE

Que devrait-on faire? Que fera-t-on? Comment ces mesures seront-elles utiles à l'entreprise?

S'inspirant des travaux préparatoires d'une évaluation de la RSE, surtout des données recueillies pour formuler une analyse de rentabilisation, et d'une analyse des stratégies des concurrents, la prochaine étape consiste à **amorcer l'élaboration d'une stratégie complète assortie entre autres d'objectifs, de secteurs d'intervention privilégiés et d'initiatives.**

Les objectifs de RSE devraient refléter les questions de RSE auxquelles une entreprise accorde le plus d'importance. La réalisation d'une évaluation des risques ou de l'importance relative fournit une base structurée à la détermination des questions de RSE et à leur classement par ordre de priorité. La section (**Risque et Importance Relative**) fournit des renseignements supplémentaires à propos de cette importante étape.

Les initiatives de RSE sont des énoncés qui précisent ce qu'une entreprise entend faire pour remédier aux répercussions sociales et environnementales qu'elle provoque, optimiser les avantages et gérer les risques.

Les initiatives de RSE devraient être présentées sous forme d'énoncés simples, clairs et concis.

Pour choisir parmi d'éventuelles initiatives de RSE, il faut tenir compte de nombreux facteurs, notamment :

- l'importance du risque ou de l'occasion;
- l'ampleur de l'incidence du risque ou de l'occasion sur les activités d'une entreprise;
- l'efficacité estimée des mesures possibles;
- la facilité de mise en oeuvre;
- les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en oeuvre des changements;
- les exigences juridiques et celles des clients;
- la vitesse à laquelle les décisions peuvent être exécutées.

De plus, songez à ce qui suit au moment d'élaborer des initiatives :

Les initiatives pourraient :

- établir les normes minimales d'une entreprise;
- définir les normes de rendement auxquelles une entreprise souhaite satisfaire, comme la conformité à un programme de normes volontaires et de certification.

Les initiatives font habituellement référence à ce qui suit :

- portée des sujets liés à la RSE auxquels elles s'appliquent;
- mesures précises à exécuter;
- résultat attendu;
- tout cadre externe ou norme que qu'une entreprise observera.

Les initiatives peuvent aussi inclure :

- un calendrier de mise en œuvre ou d'exécution;
- des mesures de gestion à prendre;
- les types de données à recueillir;
- les indicateurs qui serviront à l'évaluation et à la production de rapports;
- les collaborations ou partenariats à nouer.

En définitive, **cet exercice vise l'élaboration et le classement par ordre de priorité d'initiatives de RSE en fonction de leur concordance avec la stratégie d'affaires d'une entreprise, de leur facilité d'exécution et des retombées escomptées.**

3. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés

Les dirigeants de l'entreprise appuient-ils tous l'adoption d'une stratégie de RSE? Qu'en pensent les employés?

Sans l'appui des dirigeants d'une entreprise, une stratégie et des initiatives de RSE ont peu de chance de réussir. Une équipe de RSE devrait donc soumettre à la haute direction les conclusions tirées de l'évaluation, et solliciter son appui afin de donner suite à la stratégie et aux initiatives proposées. Il est tout aussi important de continuer de chercher l'appui des employés, étant donné le rôle déterminant qu'ils finiront par jouer dans la mise en œuvre des initiatives de RSE.

Exemple à suivre : Adhésion des membres du conseil d'administration de Sprint

Sprint fait de la durabilité un point à l'ordre du jour de son conseil d'administration. Le processus officiel d'examen du conseil d'administration de l'entreprise, son examen annuel et les réunions du comité de nomination et de gouvernance abordent la durabilité. Les membres du conseil d'administration passent en revue le rendement de l'entreprise en matière de durabilité, et évaluent ses progrès en fonction de ses objectifs

4. Établir des mesures du rendement

Comment peut-on surveiller les progrès et les réalisations?

Après la mise au point des initiatives de RSE, on procède à **l'établissement des indicateurs de rendement associés aux initiatives.** Une entreprise peut mesurer l'exécution de ses initiatives de RSE en se fondant sur ces indicateurs, lesquels peuvent aussi l'aider à ajuster une approche ou des ressources, au besoin.

A l'élaboration des indicateurs de la RSE, la pratique exemplaire implique le respect des lignes directrices SMART.



Exemples d'indicateurs de rendement :

Initiative 1	Diminuer la quantité de déchets envoyée au site d'enfouissement
Indicateur clé de rendement	Réduire de 25 % les déchets solides d'ici à la fin de l'année
Méthode de mesure	Les kilogrammes de déchets produits chaque mois, lesquels sont enregistrés et surveillés
Initiative 2	Améliorer les relations avec la collectivité, doubler le nombre d'assemblées publiques organisées par l'entreprise, et réduire les plaintes de moitié
Indicateur clé de rendement	Nombre d'assemblées publiques et de plaintes à la fin de l'année
Méthode de mesure	Compilation trimestrielle des réunions et des plaintes, lesquelles sont enregistrées et surveillées
Initiative 3	Ne pas faire de paiements inadéquats à des représentants, car tous les employés connaissent les exigences et les obligations juridiques de l'entreprise
Indicateur clé de rendement	Cours de formation élaborés et proposés dans le cadre du stage d'initiation de l'employé, et mises à niveau périodiques pour tout le personnel.
Méthode de mesure	Mise en œuvre d'un programme de formation et nombre d'employés formés en pourcentage de l'effectif total

Dans les trois cas, un examen régulier des objectifs de l'initiative en fonction de l'indicateur pourrait amener une entreprise à modifier l'indicateur, s'il ne permet pas de mesurer l'atteinte de l'objectif. Dans le deuxième exemple, une entreprise pourrait conclure qu'une augmentation du nombre d'assemblées publiques n'a pas amélioré les relations avec la collectivité, étant donné que des problèmes sous-jacents n'ont pas été réglés. Par conséquent, un meilleur objectif pourrait être l'accroissement du nombre de plaintes résolues. **Il importe aussi de revoir et de réévaluer les cibles au fil du temps, puisque les priorités en matière de rendement et de fonctionnement évoluent.**

Note :

Maintenant que nous avons attribué des indicateurs de rendement à certaines initiatives, qu'arrive-t-il si nous ne les atteignons pas?

La présentation d'une description équilibrée du rendement d'une entreprise, tant positif que négatif, fournit un excellent moyen de **cultiver la confiance des intervenants**. La description des mesures, programmes ou changements clés adoptés par une entreprise pour remédier au problème que représente une initiative non réalisée constitue une **bonne façon de communiquer l'approche à la durabilité de l'entreprise**. Au bout du compte, la production de rapports équilibrés fait partie intégrante du maintien de la confiance et du renforcement de la réputation.

5. Discuter avec des intervenants majeurs

Une fois au point, les initiatives de RSE endossées par la direction susciteront vraisemblablement l'intérêt des intervenants externes. Songez donc à **discuter** avec les groupes suivants :

Partenaires commerciaux, clients, partenaires de la chaîne d'approvisionnement et fournisseurs	Si les initiatives les touchent, il est essentiel que ces intervenants collaborent à leur mise au point et acceptent de les respecter. Essayez de comprendre leur point de vue en posant les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui est le plus important pour leur organisme? • Quelle incidence de telles initiatives auront-elles sur leur entreprise? • Quelles possibilités ou difficultés pourraient surgir pendant la mise en œuvre?
Intervenants généraux	Le fait de s'adresser aux consommateurs, aux actionnaires, aux syndicats, aux organismes environnementaux, aux groupes communautaires et aux gouvernements peut aider une entreprise à comprendre les intérêts et préoccupations de ces groupes, et faire en sorte que les initiatives de RSE d'une entreprise soient appuyées. Essayez de comprendre les perspectives de ces groupes en posant les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Se concentre-t-on sur les bons éléments? • Quelles sont leurs attentes? • Quel devrait être l'objectif maximal des initiatives?

6. Réviser et publier une stratégie et des initiatives

Après la mise au point des initiatives et des indicateurs de rendement, un dernier examen devrait porter sur les grands thèmes suivants :

- la pertinence des initiatives pour gérer les enjeux de la RSE qui sont importants pour une entreprise et ses intervenants;
- la possibilité que les initiatives produisent les résultats escomptés;
- les liens entre les initiatives et l'analyse de rentabilisation;
- la faisabilité de la mise en oeuvre des initiatives choisies.

A la fin, la haute direction et le conseil d'administration, le cas échéant, devraient passer en revue et adopter les secteurs d'intervention privilégiés, initiatives et indicateurs retenus. La stratégie définitive devrait être communiquée aux employés, aux partenaires commerciaux et à d'autres intervenants. **Il est essentiel de rendre les initiatives publiques**, afin de stimuler la confiance à l'égard de la stratégie de RSE de l'entreprise, et d'obtenir le soutien nécessaire à sa mise en oeuvre.

C- Tâche 3 : Mettre en oeuvre une stratégie et des initiatives de RSE



Cette section fournit des conseils sur la mise en oeuvre d'une stratégie de RSE.

a- Qu'est-ce que la mise en oeuvre de la RSE?

On entend par mise en oeuvre **les décisions, processus, pratiques et activités de tous les jours** qui font en sorte qu'une entreprise exécute ses initiatives de RSE, et donc sa stratégie de RSE.

C'est au moyen du processus de mise en oeuvre qu'une entreprise devrait réaliser la valeur de sa stratégie et de ses initiatives de RSE – enregistrer des économies, générer de la valeur, saisir de nouveaux débouchés et minimiser les risques.

La RSE – Un exercice vraiment colossal de gestion du changement

La vitesse avec laquelle sont instaurées les initiatives de durabilité varie d'une entreprise à l'autre. Pour tous les organismes, toutefois, le fait de prendre de réelles mesures de durabilité implique une modification en profondeur de la façon dont :

- les dirigeants réfléchissent à leurs objectifs opérationnels;
- les employés voient le travail qu'ils font et comment ils le font;
- les processus et les procédures orientent le rendement vers l'atteinte des objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

Un changement en profondeur ne s'opère pas facilement ni rapidement, mais la prise de mesures pour accroître la durabilité aidera l'organisme à rehausser sa réputation de citoyen responsable; à recruter et à maintenir en poste des employés de talent; à réduire les coûts opérationnels; à mieux comprendre comment un organisme apprend, grandit et s'adapte aux conditions et aux attentes du marché en constante évolution.

b- Comment mettre en oeuvre une stratégie de RSE

Chaque entreprise étant différente, son approche à la mise en oeuvre des initiatives de RSE variera. Les étapes suggérées ci-après constituent une façon de procéder.

1 Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE

Compte tenu de la mission, de la taille, du secteur, de la culture, de l'organisation, des activités et des secteurs de risque de l'entreprise, ainsi que de sa stratégie et de ses initiatives de RSE, quelle est la structure décisionnelle la plus efficace et efficiente à appliquer à la RSE?

Le tableau suivant renferme des éléments à **considérer au moment de concevoir la structure décisionnelle à appliquer à la RSE.**

Les éléments à considérer pour l'adoption de la stratégie de RSE d'une entreprise

i.) **Attribuer à des gens ou à des comités de la direction de l'entreprise les principales responsabilités de la prise de décisions et de la surveillance en matière de RSE.**

• En confiant des responsabilités liées à la RSE à la haute direction, on s'assure que les questions de RSE recevront l'attention qu'elles méritent. On établit ainsi une base solide à une chaîne efficace de reddition de comptes en matière de RSE au sein de l'organisme. Tout cela appuie la fonction de gouvernance du conseil d'administration.

La participation du conseil d'administration prend plusieurs formes :

- confier à un membre actuel la responsabilité générale des activités de RSE;
- nommer un nouveau membre ayant une expertise dans le domaine de la RSE;
- jouter les responsabilités en matière de RSE à celles de comités actuels;
- créer un nouveau comité de la RSE qui relève du conseil d'administration;
- faire participer tout le conseil à la prise de décisions sur la RSE.

ii.) **Veiller à ce que la stratégie soit visible pour tous les employés.**

- Les initiatives de RSE alimentent la transparence, la reddition de comptes et le rendement. Veiller à ce que la structure décisionnelle de la RSE et les rôles à cet égard soient visibles pour tous les employés contribuera à son exécution.
- Les responsabilités en matière de RSE devraient être intégrées aux descriptions de travail et aux évaluations du rendement

iii.) **Établir la responsabilisation à tous les échelons de votre organisme.**

- La responsabilisation devrait commencer au conseil d'administration, s'étendre à la haute direction et aux cadres supérieurs, et miser sur une prise de décisions interfonctionnelle coordonnée, ainsi que sur l'expertise du personnel spécialisé.
- On devrait désigner un cadre supérieur ou un comité responsable de la mise en œuvre globale de la RSE au sein de l'entreprise et lui fournir les ressources nécessaires pour accomplir le travail. Les services qui ont des responsabilités à l'égard de la RSE (p. ex. l'environnement, la santé et la sécurité; les relations avec les travailleurs, les fournisseurs, les collectivités, les clients et les investisseurs) pourraient relever du cadre supérieur ou du comité.

De plus, l'appui des employés à la mise en œuvre de la RSE peut être maintenu de diverses façons, dont :

- nommer et mobiliser des champions de la RSE;
- intégrer des indicateurs de rendement en matière de RSE dans les plans d'activités;
- faire périodiquement le point sur l'état d'avancement des travaux (à des réunions ou dans le bulletin de l'entreprise);
- créer des mesures incitatives (comme des récompenses pour les meilleures suggestions);
- éliminer ou réduire les mesures de freinage (p. ex. intérêts divergents, comme les échéances prématurées, choix des fournisseurs en ne songeant qu'aux coûts, ou limites des ressources qui incitent les employés à choisir des options sans rapport avec la RSE);
- souligner les réussites au titre de la RSE, motiver les équipes et instiller l'enthousiasme et la fierté.

2. Concevoir et dispenser la formation en RSE

Quelles connaissances et compétences faut-il aux employés pour mettre en œuvre des initiatives de RSE?

La formation peut être un élément habilitant clé de l'exécution d'une stratégie et d'initiatives de RSE. Elle traite des connaissances, des compétences et des comportements, et **elle est des plus efficaces lorsque l'apprenant a son mot à dire dans l'élaboration du processus d'apprentissage.**

Voici les cinq étapes de l'établissement d'un programme de formation réussi :

- a. analyser les besoins;
- b. fixer les objectifs d'apprentissage;
- c. concevoir le programme (c.-à-d. contenu, formule, logistique, horaire et durée);
- d. lancer le programme;
- e. évaluer le programme en fonction des objectifs d'apprentissage

Élaborer une formation sur la RSE

Pour élaborer une stratégie de RSE, il faut compter sur des employés possédant des connaissances, de l'expertise et des aptitudes reliées à une série de disciplines, de processus et de pratiques. **La formation est**

un outil important pour doter les employés des compétences nécessaires. Les compétences recherchées, et le coeur de toute formation, peuvent varier considérablement au gré des rôles dans l'organisme, depuis les cadres supérieurs chargés de discuter avec les intervenants d'une entreprise, aux responsables de la mise en place d'un système de gestion, sans oublier ceux qui doivent gérer correctement les déchets d'une entreprise.

La réalisation d'une évaluation des besoins en formation peut orienter la formation sur les principales compétences manquantes et les besoins clés.

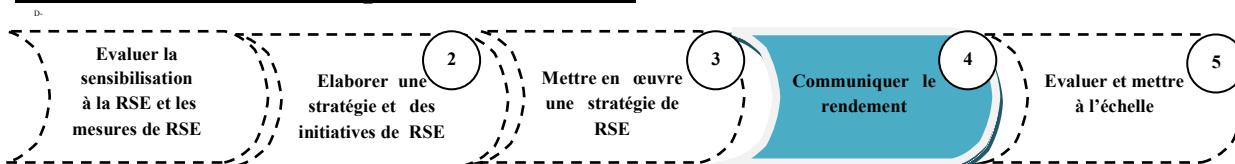
3. Établir des mécanismes pour remédier aux comportements problématiques

Qu'est-ce qui pourrait dérapier et que pouvons-nous instaurer maintenant pour s'assurer d'y remédier correctement?

Il importe de **repérer rapidement les activités qui contreviennent aux principes et initiatives** de RSE, afin de procéder à une mise en œuvre continue et en douceur de la stratégie de RSE d'une entreprise. C'est pourquoi une entreprise doit instaurer des mécanismes et des processus qui lui permettront de rapidement **cerner, rendre compte et résoudre des activités problématiques**.

Une entreprise devrait concevoir des approches adaptées à la position vulnérable des employés qui rapportent un acte répréhensible ou un éventuel manquement à l'une ou l'autre des initiatives de RSE. En plus de lignes directrices claires et équitables sur la divulgation d'un manquement à des initiatives de RSE, une entreprise pourrait songer à établir des lignes d'appel sous le couvert de l'anonymat et des boîtes de courriel, et à nommer des protecteurs du citoyen.

D- Tâche 4 : Communiquer le Rendement



a- Qu'est-ce que la communication de la RSE?

Pour avoir du succès, les entreprises doivent être en mesure de **communiquer des initiatives de RSE et leur rendement à cet égard**. La communication fournit une base aux parties intéressées afin qu'elles prennent des décisions éclairées sur l'achat des produits d'une entreprise, l'investissement dans celle-ci ou le soutien de ses activités dans leur collectivité. **Le but est de communiquer les progrès de la RSE d'une manière qui saura attirer une attention constructive sur l'entreprise et qui mobilisera les intervenants.**

Parmi les autres avantages de la communication de la RSE, notons :

- niveaux plus élevés de satisfaction et de fidélité chez le client;
- amélioration de la réputation de l'entreprise, de la marque et du produit;
- hausse de la motivation et de la productivité des employés;
- meilleures relations avec la collectivité locale et les autorités publiques;
- accès accru à des sources de financement.

b- Comment communiquer une stratégie et des initiatives de RSE

Les étapes ci-après décrivent une façon d'élaborer une stratégie de communication de la RSE.

1. Établir un public cible et des objectifs

Avec qui devrait-on établir la communication? Quel effet cherche-t-on à produire au moyen de la communication?

La première étape des communications sur la RSE consiste à **déterminer les personnes et les groupes qu'une entreprise souhaite cibler**. Il est alors utile de définir des **objectifs de communication pour chaque groupe** d'intervenants. A titre d'exemple, les communications destinées aux employés peuvent chercher à raffermir leur participation et leur satisfaction. Le tableau suivant expose les groupes que les communications sur la RSE pourraient cibler.

Groupes habituels

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| • Employés | • Clients |
| • Collectivité locale | • Médias |
| • Associations de consommateurs | • Fournisseurs |
| • Partenaires commerciaux | • Investisseurs |
| • Grand public | • Syndicats |
| | • Employés éventuels |
| | • Institutions ou organismes locaux |

- Autorités publiques et organismes de réglementation
- Organisations sans but lucratif ou non gouvernementales
- Collectivités autochtones

2. Choisir un message

Comment déterminer le contenu des communications.

Pour les intervenants à l'échelle du marché

Si un groupe cible correspond au marché sur lequel une entreprise évolue (p. ex. clients, consommateurs, investisseurs, partenaires commerciaux, associations de consommateurs ou fournisseurs), concentrez-vous sur la façon d'intégrer les initiatives de RSE aux activités de l'entreprise, ou mettez en lumière le rendement obtenu.

A titre d'exemple, décrivez les initiatives cherchant à soutenir les fournisseurs locaux, la qualité et la salubrité des produits, l'achat équitable, la consommation réduite des ressources énergétiques et de l'eau, l'emballage durable, la certification en fonction d'une norme éthique volontaire, la réduction des émissions, la production écologique, les conditions de travail et les pratiques en matière de droits de la personne, la production réduite de déchets et de déchets dangereux et/ou l'approvisionnement durable

Pour les intervenants à l'échelle de la collectivité

Si un groupe cible consiste en la collectivité dans laquelle une entreprise exerce ses activités (p. ex. collectivité locale, médias locaux, employés éventuels, organisations sans but lucratif ou non gouvernementales, institutions ou organismes locaux, ou autorités publiques), décrivez les engagements à l'égard des conditions de santé et de sécurité, les investissements dans l'économie locale, notamment en travaillant avec des entreprises locales, la contribution des responsabilités sociales des entreprises (RSE) initiatives de RSE à un environnement sain et naturel, ou l'appui que vous apportez aux groupes locaux au moyen de dons, de commandites et de mesures de bénévolat.

Pour les intervenants internes

Si un groupe cible se trouve à être l'effectif d'une entreprise (p. ex. employés et syndicats), décrivez les initiatives de RSE associées à la sécurité au travail, à l'équilibre vie-travail, à la diversité au travail, à la formation et au perfectionnement professionnel, à la culture organisationnelle et/ou aux pratiques axées sur des valeurs.

3. Décider de la façon de communiquer

Comment transmettre votre message? Quel est le mode de communication le plus efficace?

Les moyens de communication les plus efficaces au titre de la RSE varient selon le groupe et les objectifs. Les options vont du lancement d'une **campagne de sensibilisation à la présentation des initiatives de RSE** au moyen de publicités et de discours. Quelle que soit l'approche choisie, sachez qu'il est essentiel que le message et le mode de communication conviennent au groupe visé et aux objectifs.

Le tableau qui suit fournit la liste des méthodes habituelles de communication pouvant être utilisées.

<u>Types de méthode de communication de la RSE</u>
Intervenants internes <ul style="list-style-type: none"> • Education et formation des employés • Mises à jour présentées aux employés
Intervenants externes <ul style="list-style-type: none"> • Durabilité et production intégrée de rapports p.ex. rapports annuels • Publicités, sites web et médias sociaux • Trousses d'information, brochure, bulletins et listes de distribution • Matériel pour points de vente et aide du personnel de vente • Médias et activités

Nous vous expliquons quelques-unes de ces méthodes avec plus de détail.

Production de rapports

Un rapport sur la RSE (ou rapport sur la durabilité) permet aux entreprises de fournir des renseignements sur la durabilité en **adoptant un format semblable à celui du rapport financier**. Les rapports systématiques sur la durabilité fournissent des données comparables assorties d'informations et de mesures convenues. Un rapport sur la RSE **renferme des renseignements à propos du rendement économique, environnemental, social et au titre de la gouvernance**.

Des conseils plus détaillés sur la RSE, la préparation de rapports sur la durabilité et les principales étapes à suivre, vous les trouvez dans la section « Préparer les rapports sur la RSE du chapitre III Principaux enjeux de la RSE ».

Publicités, sites Web et médias sociaux

Les publicités arrivent efficacement à porter à l'attention du consommateur les initiatives de RSE d'une entreprise, et elles peuvent aussi attirer de nouveaux employés qui souhaitent travailler pour une entreprise responsable. Songez à transmettre des messages axés sur des valeurs qui reflètent les motivations des consommateurs à acheter des produits et des services écologiquement et socialement responsables.

L'insertion de renseignements sur la RSE dans le site Web d'une entreprise fait en sorte que les parties accèdent facilement à des données qui les intéressent, et c'est aussi un bon endroit où afficher des données sur le rendement de la RSE. Songez à investir dans des fonctions interactives afin de mobiliser et d'informer les consommateurs.

Le recours aux médias sociaux pour faire connaître aux clients, employés et partenaires commerciaux actuels et futurs les initiatives de RSE et leur rendement constitue un moyen efficace et peu coûteux. Les outils que proposent les médias sociaux, tels que Facebook ou Twitter, permettent à une entreprise de joindre instantanément des milliers d'abonnés afin de leur communiquer du contenu se rapportant à la RSE et de recevoir des commentaires plus rapidement et à moindre coût que par n'importe quel autre moyen.

Les exemples suivants décrivent de quelle façon les entreprises retenues utilisent efficacement les médias sociaux pour promouvoir et communiquer leurs initiatives de RSE et leur rendement à cet égard.

-Mountain Equipment Co-operative (MEC)

Mountain Equipment Co-operative (MEC) se **sert de Twitter** pour joindre près de 30 000 clients et il a obtenu plus de 135 000 « J'aime » sur son compte Facebook, ce qui lui a permis de faire connaître diverses initiatives; les affichages de MEC sur la RSE sont en ligne sur sa page Facebook.

-Blogue de SoftChoice sur la RSE

Pour son troisième rapport sur la durabilité, l'entreprise nord-américaine de technologies de l'information (TI) SoftChoice a **créé un blogue sur la RSE**, dans le but de communiquer ses principales initiatives et ses progrès au titre de la durabilité. « Plutôt que d'offrir une image statique et figée dans le temps de nos efforts, nous avons conçu un blogue interactif en temps réel », a déclaré Melissa Alvares, gestionnaire des programmes de durabilité chez Softchoice. « Nous voulons créer un registre en temps réel de nos travaux qui encourage la participation et l'échange d'idées, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre organisation. »

Adaptez votre rapport au public que vous ciblez

Un rapport volumineux et de luxe ne sera pas efficace auprès de tous les auditoires. A titre d'exemple, la diffusion en ligne d'un simple portrait de votre rendement peut fournir les renseignements dont la plupart des clients ont besoin. Ceux qui veulent davantage de renseignements peuvent télécharger une version plus approfondie.

Trousses d'information, brochures, bulletins et listes de distribution

Les trousses d'information, les brochures, les dépliants, les feuillets et les listes de distribution permettent de distribuer stratégiquement des renseignements à certains groupes. Les brochures peuvent être envoyées à des partenaires commerciaux et à des fournisseurs, tandis que les trousses d'information peuvent s'adresser aux investisseurs, aux syndicats et aux associations de consommateurs. L'établissement d'une liste de distribution permet de recueillir facilement des renseignements commerciaux sur les intervenants, et de fournir régulièrement des comptes rendus sur les activités.

Renseignements aux points de vente et formation du personnel de vente

La fourniture de renseignements aux points de vente sur vos produits et services, par exemple en utilisant l'emballage, la signalisation ou **un vendeur pourrait être le facteur qui pousse une personne à choisir la marque d'une entreprise plutôt que celle de son concurrent.** Par conséquent, les acheteurs peuvent souhaiter connaître

- les caractéristiques environnementales d'un produit et de son emballage (p. ex. éconergétique, biodégradable, non toxique, fait de matériaux recyclés et biologique);
- qui l'a fabriqué et comment (p. ex. fabrication locale, à l'étranger selon des conditions de travail équitables, à la main et à l'aide de matériaux provenant de source durable);

- si une partie des profits est versée dans des initiatives, des organismes de bienfaisance ou sans but lucratif au sein de la collectivité.

Médias et activités

Environ le tiers des Canadiens **apprennent par l'entremise des médias** la façon dont les entreprises abordent les enjeux sociaux. Diffuser de l'information au sujet des initiatives de RSE dans les journaux, sur les blogues et à la radio est un excellent moyen de rehausser le profil d'une entreprise; les communiqués et les entrevues sont les méthodes les plus souvent utilisées pour mobiliser les médias.

Une autre façon de faire connaître vos initiatives de RSE consiste à prendre part à des activités thématiques, et à chercher des occasions de prendre la parole ou de faire des exposés. Si aucune activité pertinente ne se déroule à proximité de l'entreprise, songez à organiser une activité en vous associant à un organisme local, de sorte que l'entreprise puisse présenter ses réalisations et amorcer un dialogue plus soutenu avec les intervenants.

E- Tâche 5 : Évaluer et mettre à l'échelle



La dernière tâche du cadre de mise en œuvre de la RSE porte sur l'évaluation et la mise à l'échelle d'une stratégie de RSE.

a- Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE?

C'est au moyen d'une évaluation de la RSE qu'une entreprise **passse en revue sa stratégie et ses initiatives de RSE**, ainsi que son rendement, et elle cerne les possibilités de s'améliorer et d'apporter des modifications. L'examen et l'évaluation d'une approche à la RSE visent l'apprentissage, et ils constituent le point de départ d'une amélioration continue.

L'évaluation permet à une entreprise de faire ce qui suit :

- établir ce qui fonctionne bien, pourquoi et la façon de s'assurer que cela continue;
- étudier ce qui ne fonctionne pas bien et pourquoi;
- repérer les obstacles au succès et les aspects qui peuvent être modifiés pour les surmonter;
- revoir les objectifs de départ et en formuler d'autres, au besoin.

A l'aide de ces renseignements, l'entreprise devrait être en mesure de déterminer **si l'approche actuelle en matière de RSE atteint ses objectifs, et si la méthode de mise en oeuvre et la stratégie globale sont appropriées**. Le but est de comprendre les aspects de la RSE d'une entreprise qui s'améliorent, ceux qui nécessitent une attention plus soutenue, et la façon de les améliorer.

b- Comment faire une évaluation

Une entreprise pourrait songer à répondre aux questions suivantes pour mieux préparer son évaluation de la RSE :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Dans quels secteurs l'entreprise a-t-elle atteint ou dépassé ses objectifs?
- Qu'est-ce qui a contribué à ce succès? Des facteurs internes ou externes à l'entreprise ont-ils favorisé l'atteinte de ses objectifs?
- Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné? Dans quels secteurs l'entreprise n'a-t-elle pas atteint ses objectifs?
- Pourquoi ces secteurs se sont-ils révélés problématiques? Des facteurs internes ou externes à l'entreprise ont-ils compliqué le processus ou créé des obstacles?
- Qu'est-ce que l'entreprise a retenu de cette expérience? Qu'est-ce qui devrait être maintenu et qu'est-ce qui devrait être changé?
- Compte tenu de ces renseignements et de l'information concernant les nouvelles tendances, quelles sont les priorités de l'entreprise pour l'année à venir en matière de RSE? A-t-elle de nouveaux objectifs en matière de RSE?

L'évaluation devrait permettre de solliciter des commentaires auprès de la direction, d'une équipe de la RSE, des employés et des intervenants externes.

Conseil :

L'étape de l'évaluation est cruciale. En fait, **il s'agit de s'asseoir et de comprendre ce que dit le rapport sur la RSE**. Quels buts n'ont pas été atteints? Pourquoi? Vos indicateurs de rapport sont-ils appropriés? Sont-ils harmonisés avec votre mission? Faites-vous appel aux bons intervenants? Disposez-vous des bonnes personnes pour promouvoir la RSE au sein de l'entreprise? C'est l'étape où vous réfléchissez à ce qui doit demeurer et à ce qui doit être changé. Cette étape est essentielle à une amélioration continue du rendement au chapitre de la RSE.

c- Mettre à l'échelle une approche en matière de RSE

Il importe aussi de réfléchir aux prochaines étapes et à la façon de mettre à l'échelle votre stratégie de RSE. Vous inspirant des qualités décrivant ce que les entreprises visionnaires font, comment elles le font et avec qui elles interagissent, vous aide à devenir une entreprise « de transformation ».

III – Principaux enjeux de la RSE

A- Mobiliser les intervenants

a- Qu'est-ce que la mobilisation des intervenants?

Un intervenant peut être défini comme suit : « **individu ou groupe d'individus dont les intérêts peuvent influencer sur l'organisation ou être soumis à son influence** ». Les intervenants varient grandement d'une entreprise à l'autre, et peuvent regrouper les fournisseurs, les membres de la collectivité locale, les employés, les investisseurs, les organisations non gouvernementales, les citoyens et les clients.

Définir la mobilisation des intervenants

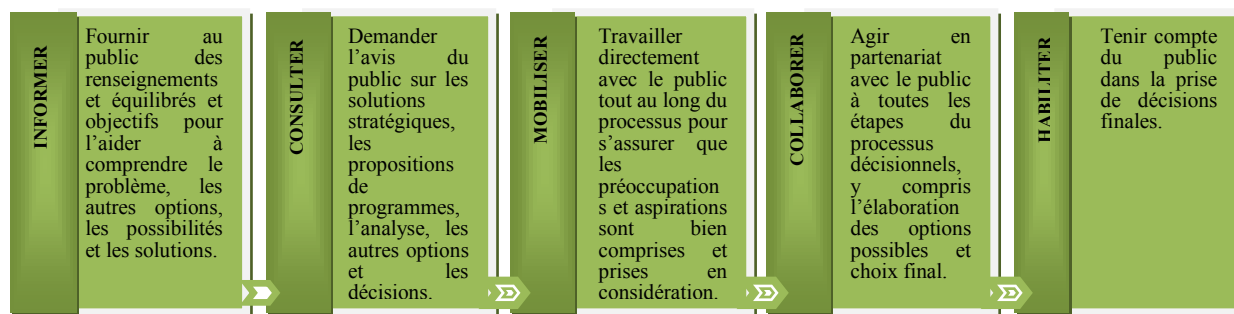
« L'engagement des parties prenantes repose sur **des procédures interactives avec les parties prenantes concernées** grâce par exemple à des réunions, des auditions ou des consultations.

Un engagement efficace des parties prenantes suppose une communication à double sens et la bonne foi de tous les participants.

Un tel engagement peut être particulièrement utile lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions sur des projets ou d'autres activités impliquant par exemple une utilisation intensive de terres ou d'eau, susceptibles d'avoir des retombées significatives sur les populations locales. »

La mobilisation des intervenants passe par des **façons officielles et officieuses de consulter et de faire participer les parties affichant un intérêt actuel ou éventuel pour une entreprise, ou ayant une incidence sur elle**. La consultation s'entend du processus de dialogue bilatéral avec les intervenants. Elle suppose la compréhension et la prise en compte de leurs opinions, la reddition de comptes auprès des intervenants au moment opportun et l'utilisation de l'information recueillie pour stimuler l'innovation et le succès de l'entreprise.

Voici les cinq **niveaux de mobilisation** de base, qui s'inspirent de l'échelle de la participation publique de l'Association internationale pour la participation publique.



Il est à noter que cet exemple fait toujours référence au public pour qualifier les intervenants. Bien sûr, les intervenants peuvent varier entre les unités internes et les organismes externes, et défendre une vaste gamme d'intérêts publics et privés.

b- Quels sont les avantages de la mobilisation des intervenants? Pourquoi est-elle importante?

Pour saisir l'importance de la mobilisation, on peut, entre autres, examiner ce qui peut se produire en l'absence de mobilisation : les clients croient que l'entreprise ne répond pas à leurs besoins; les employés ne se sentent pas appréciés; la confiance des fournisseurs s'érode; les collectivités cessent de collaborer; la nervosité gagne les investisseurs.

Par conséquent, les trois principales raisons de la mobilisation sont la constitution d'un capital social, la réduction des risques et la stimulation de l'innovation. Le tableau qui suit approfondit ces éléments

Avantages		Résultats
Constitution d'un capital social	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite la coordination et la collaboration • Maintient et améliore le permis social d'une entreprise de mener ses activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès accru à des renseignements sur les positions des intervenants • Soutien des activités d'une entreprise • Obtention possible, par l'entreprise, du bénéfice du doute si des problèmes imprévus surgissent.

Réduction des risques	• Réduction des risques	• Réduction de la possibilité de devoir faire des investissements coûteux pour remédier à des problèmes imprévus
Stimulation de l'innovation	• Contribue à repérer les débouchés	• Révision et élaboration de nouveaux produits et services pour répondre aux demandes des clients

c- Miser sur la mobilisation des intervenants pour mettre en œuvre une stratégie et des initiatives de RSE

Le diagramme suivant fait ressortir la façon dont on peut mobiliser les intervenants à chacune des étapes du cadre présenté au chapitre II « **Dresser un plan d'actions de la RSE** ».

Planifier	À l'étape de la planification, les intervenants peuvent aider à cerner les répercussions environnementales, sociales et économiques d'une entreprise, à établir des mesures d'atténuation et d'indemnisation, et à élaborer la stratégie de l'entreprise en matière de RSE.
Exécuter	Passant de la planification à l'exécution, les intervenants peuvent jouer un rôle important dans la mise au point et la réalisation des initiatives de RSE d'une entreprise.
Vérifier	À l'étape de vérification, les intervenants peuvent participer pleinement à la vérification de l'efficacité d'une stratégie et des initiatives, ainsi qu'à la mesure des progrès de mise en œuvre.
Améliorer	Enfin, la contribution des intervenants peut être cruciale pour les activités d'évaluation et d'amélioration d'une entreprise. Ils peuvent aider une entreprise à cerner les secteurs et les enjeux Améliorer qui doivent être améliorés, ainsi que les moyens de procéder à ces améliorations.

A toutes les étapes, les approches utilisées pour mobiliser les intervenants devraient être utiles et transparentes, et adaptées aux aptitudes et aux besoins de l'entreprise et de ses intervenants.

d- Comment mobiliser les intervenants

Nous proposons ci-après un processus de mobilisation des intervenants en **cinq étapes**. Il convient de souligner que l'ordre et les étapes suggérés ne constituent qu'une manière d'aborder la mobilisation des intervenants.

De manière générale, la pratique exemplaire dans ce domaine revient à cerner des mesures précises afin de faire participer les intervenants au processus décisionnel de l'entreprise.

1. Dresser la liste des intervenants

L'endroit, l'ampleur et la nature des activités, des produits et des services d'une entreprise détermineront les groupes ou les personnes qui se perçoivent comme des intervenants. Les intervenants seront davantage intéressés si les activités d'une entreprise ont des répercussions directes ou immédiates sur eux. Des gens ou des organismes sans lien direct avec l'entreprise peuvent tout de même se considérer comme des intervenants, dont les familles des employés, les résidents des collectivités où se situe une entreprise ou un organisme qui s'oppose à la position de l'entreprise.

Une fois la liste des intervenants clés dressée par l'entreprise, la prochaine étape consiste à établir la carte des intervenants; pour en savoir plus sur cet exercice, veuillez revoir **la section Comment procéder à une évaluation**.

A la suite de l'établissement de la carte des intervenants, il importe aussi de classer par ordre de priorité les groupes d'intervenants que l'entreprise compte faire participer.

Les critères suivants peuvent jeter les bases du classement par ordre de priorité des groupes d'intervenants d'une entreprise.

L'importance de l'incidence	Quelle importance les intervenants clés accordent-ils aux initiatives de l'entreprise?
Importance pour les activités	Quelle est l'importance du groupe d'intervenants pour les activités, entre autres les clients et les principaux fournisseurs, ou pour le risque d'interruption des activités, p. ex. opposition de la collectivité?
Risque d'obtenir des renseignements incomplets	L'exclusion d'un groupe d'intervenants risque-t-elle de produire des renseignements incomplets? • À titre d'exemple, si une filiale étrangère n'entretient des relations qu'avec des fonctionnaires, il peut être difficile de connaître la position des travailleurs ou résidents locaux.

Accès à de nouvelles idées	La consultation d'un groupe d'intervenants pourrait-elle faire ressortir de nouvelles idées? • À titre d'exemple, la participation d'un groupe susceptible de remettre en question des pratiques courantes pourrait jeter un regard nouveau sur un problème épineux.
Exigences réglementaires	L'intervenant doit-il observer des exigences établies par des organismes de réglementation ou d'octroi de licence?

2. Comprendre vos raisons de mobiliser les intervenants

Une entreprise peut faire appel à des intervenants pour diverses raisons, et le choix du facteur opérationnel éclairera son approche.

Par conséquent, voici ce que pourraient être les raisons de mobiliser les intervenants :

- mieux comprendre les répercussions des activités d'une entreprise;
- obtenir des commentaires sur les valeurs opérationnelles, la mission, la stratégie et les initiatives d'une entreprise;
- obtenir l'appui d'un plan de mise en œuvre de la RSE;
- faciliter l'adoption d'un processus d'approbation réglementaire;
- participer aux activités de mesure du rendement et de reddition de comptes sur la RSE;
- prévenir ou résoudre une crise;
- cerner et gérer les risques;
- amorcer des mesures pour améliorer les relations;
- comprendre les intérêts et les besoins des intervenants.

Il importe, au préalable, de communiquer clairement aux intervenants les rôles qu'ils auront à jouer. Les intervenants exerceront-ils des rôles de consultation ou de participation? Une entreprise est-elle prête à modifier considérablement ses plans en fonction de ce qu'elle apprend? Il convient aussi de signaler qu'on demande tellement souvent à certains groupes d'intervenants de participer à des consultations, que les intervenants chevronnés ne sont pas disposés à consacrer beaucoup d'énergie à des processus sur lesquels ils ont peu d'influence.

Conseils éclair

- Classez les intervenants à mobiliser par ordre de priorité, en tenant compte de leur capacité d'exercer une influence positive ou négative sur l'entreprise.
- Assurez-vous de savoir d'avance votre raison de mobiliser les intervenants et votre façon de procéder.
- Songez à faire appel à des animateurs ou à des experts-conseils professionnels pour l'élaboration d'un processus efficace de mobilisation.

3. Planifier le processus de mobilisation

Le plan de mobilisation devrait être adapté aux besoins et aux approches des divers groupes d'intervenants et de tous les sous-groupes. Réfléchissez soigneusement aux participants que vous ciblez, de sorte qu'ils soient représentatifs des groupes cibles, qu'ils reflètent toute la série des intérêts des intervenants et qu'ils soient investis du pouvoir moral et légal de parler au nom de ce groupe.

Choisissez la méthode de mobilisation appropriée. Il pourrait s'agir de :

- groupes de discussion ou ateliers de consultation;
- entrevues individuelles ou en petits groupes;
- sondages;
- consultations officielles;
- rencontres de personnes clés;
- conseils consultatifs ou autres tribunes.

L'approche retenue devrait refléter les objectifs de mobilisation, la capacité des intervenants, les contraintes de temps et d'argent et le genre d'information souhaitée, c'est-à-dire qualitative ou quantitative. Le plan de mobilisation devrait aussi prendre en considération des particularités culturelles telles que la langue, les fêtes traditionnelles, les rôles liés au sexe et les modes de communication appropriés. Envisagez la possibilité d'obtenir une aide externe; un animateur ou un expert-conseil professionnel peut contribuer à préciser le plan de mobilisation.

4. Maintenir le dialogue et respecter les engagements

Après le lancement du processus de dialogue et de mobilisation, et lorsque l'entreprise et les intervenants se sont entendus sur l'approche et les produits livrables, il importe que les parties respectent leurs engagements en matière de participation. Le dialogue devrait se dérouler selon le processus approuvé. Une

mobilisation réussie peut permettre d'approfondir le dialogue, créer des partenariats et amener les intervenants à participer à la prise de décisions.

Conseil :

Il n'est pas très agréable d'écouter les opinions parfois critiques des intervenants, mais les entreprises ont ainsi l'occasion de se renseigner sur les problèmes perçus et elles peuvent s'en servir comme point de départ pour prendre des mesures constructives. On trouve beaucoup d'exemples d'entreprises qui l'ont fait et qui, grâce aux renseignements et aux leçons qu'elles en ont retirées, ont gagné un avantage concurrentiel sur d'autres entreprises.

IAMGOLD décrit l'approche qu'elle applique à la mobilisation des intervenants dans son rapport de 2011 sur la durabilité :

« Chaque site possède une approche de consultation unique. La fréquence et l'ampleur des rencontres dépendent du contexte local, régional et national des parties prenantes. Bien que chaque site ait la flexibilité d'élaborer son propre programme de consultation, l'entreprise fournit des lignes directrices à plusieurs niveaux incluant :

1. La politique de durabilité
2. Le cadre conceptuel en durabilité
3. Le guide Recueil des relations avec la communauté
4. L'outil d'audit des relations communautaires

Les règles de consultation sont fixées selon les principes d'honnêteté et de transparence, et le but est de tisser et de préserver des relations constructives. Les consultations sont menées tant de façon ponctuelle que planifiée. Nous répondons aux questions formulées par les communautés, les sociétés civiles, les sociétés de placement et d'autres organismes. Nous disposons aussi de systèmes de gestion qui établissent les échéanciers relatifs à nos consultations, assurent un suivi des rencontres et mesurent la satisfaction globale en ce qui a trait à nos consultations. Nous rencontrons les parties prenantes dans le cadre de réunions formelles, comme l'assemblée générale annuelle, des journées d'accueil pour la communauté ou des réunions prévues avec les comités consultatifs communautaires. Nous profitons également d'événements moins formels, comme des consultations individuelles et des excursions dans la communauté, pour permettre aux parties prenantes de nous faire part de leurs préoccupations ou de leurs intérêts dans l'entreprise. »

e-Travailler avec les Autochtones

Les Autochtones forment le segment de la population qui croît le plus rapidement. Par conséquent, pour les entreprises les Autochtones deviennent de plus en plus une source importante de main-d'œuvre (qualifiée), et constituent pour les entreprises un marché croissant où vendre leurs produits et services.

L'entreprise a l'obligation de consulter et, s'il y a lieu, d'accommoder lorsque les activités qu'elle envisage **risquent de porter atteinte aux droits ancestraux et issus de traités, qu'ils soient établis ou potentiels**. Cela pousse de nombreuses entreprises à se montrer proactives en consultant les Autochtones et les collectivités autochtones que leurs activités pourraient toucher.

Compte tenu du contexte judiciaire, les entreprises ne devraient pas considérer les Autochtones comme des intervenants traditionnels.

Les entreprises **reconnaissent** la valeur du travail effectué avec les Autochtones, leurs collectivités et leurs entreprises, afin d'établir des relations mutuellement profitables. Parmi les avantages que les entreprises peuvent en retirer, notons :

- obtenir le « permis social » de mener leurs activités;
- accéder, surtout dans les régions éloignées, à une main-d'œuvre diversifiée, à des fournisseurs et à des entrepreneurs;
- minimiser les risques opérationnels.

Les bonnes pratiques associées aux relations avec les Autochtones peuvent englober :

- intégrer les relations avec les Autochtones aux pratiques de gouvernance et de gestion d'une entreprise (p. ex. représentation au conseil d'administration ou élaboration d'une politique sur les relations avec les Autochtones);
- concevoir des programmes et des activités favorisant l'emploi des Autochtones (p. ex. programmes de formation spécialisée ou de mentorat à l'intention des employés autochtones);
- investir dans la collectivité (p. ex. bourses d'études ou financement d'activités culturelles locales);
- réaliser des initiatives de mobilisation de la collectivité et de développement des entreprises (p. ex. acquisition de biens et de services auprès d'entrepreneurs ou fournisseurs autochtones locaux, ou élaboration d'une politique d'approvisionnement préférentiel).

Les exemples suivants illustrent la façon dont les organismes et les entreprises travaillent efficacement avec des groupes d'intervenants autochtones et sollicitent leur participation.

Programme Relations autochtones progressives

Élaboré par le Conseil canadien pour le commerce autochtone, le programme canadien de certification Relations autochtones progressives (RAP) confirme le rendement des entreprises au titre des relations avec les Autochtones, en leur attribuant un niveau « bronze », « argent » ou « or ». Les entreprises titulaires d'un certificat (anglais seulement) mettent leur niveau bien en vue à l'aide du logo RAP, qui indique aux collectivités qu'elles sont de bonnes partenaires en affaires, offrent des milieux de travail intéressants, et s'engagent à favoriser la prospérité des collectivités autochtones.

Banque Scotia – recruter des Autochtones, les maintenir en poste et encourager leur embauche

Par l'entremise de son comité sur l'investissement dans les ressources humaines, qui réunit des cadres supérieurs de la Banque, dont son président et son chef de la direction, la Banque Scotia établit stratégiquement ses initiatives d'emploi. Les stratégies sont exécutées par un comité des relations avec les Autochtones comptant des représentants de multiples secteurs, et dont la responsabilité première est confiée à un directeur national des relations avec les Autochtones. L'approche de la Banque Scotia comprend un site Web d'emploi qui cible les jeunes Autochtones (conçu en partenariat avec d'autres institutions financières), la participation à des activités de recrutement et le Réseau autochtone Scotia (RAS) qui favorise le recrutement de stagiaires. La mission du RAS consiste à créer un milieu de travail accessible et convivial pour les Autochtones.

IBM – contributions communautaires stratégiques

IBM reconnaît la valeur de ses contributions humaines et technologiques aux collectivités et organismes autochtones. Centrée sur l'acquisition de compétences et les relations communautaires, la stratégie d'IBM cherche à accroître la participation par l'emploi et la croissance au sein des entreprises autochtones du secteur de la technologie. IBM a mis au point des programmes qui stimulent l'intérêt pour les mathématiques et les sciences, p. ex. I.G.N.I.T.E. (Igniting Interest in Technology and Engineering) et accroissent la littératie. Plus de 1 000 élèves se sont prévalus des programmes, ce qui est les a inspirés à poursuivre leurs études et à songer à faire carrière dans le domaine de la technologie.

Syncrude – Programme de préparation des Autochtones à des métiers

En 2008, Syncrude Canada Ltd. s'est associé au collège communautaire local Keyano, afin d'élaborer son programme de préparation des Autochtones à des métiers. Le programme innovateur a été lancé un an plus tard, et 40 élèves autochtones des collectivités du Nord-Est de l'Alberta ont été retenus pour une formation en classe de sept mois, suivie d'un programme de travail d'un mois chez Syncrude. Une fois le programme et l'évaluation préalable à l'emploi réussis (c.-à-d. santé, antécédents criminels, etc.), les diplômés se font garantir un stage chez Syncrude. À titre de principal commanditaire de cette initiative, Syncrude est le premier en droit de recruter les participants au programme. Le succès du programme de préparation des Autochtones à des métiers a été tel que Syncrude a dû élargir son programme de transport aérien des employés pour accommoder tous les élèves et diplômés issus de la collectivité de Fort Chipewyan.

Politique de Nexen sur les Autochtones

Nexen recognizes the value of building enduring and trusting relationships with Nexen est consciente de l'importance des relations durables et de confiance avec les Autochtones dont les terres et les territoires ancestraux reconnus en droit se trouvent à l'intérieur ou à proximité des lieux où elle opère. La politique sur les Autochtones oriente l'établissement de relations mutuellement profitables pendant le cycle de vie des projets, tout en retirant une valeur opérationnelle des activités de mobilisation. La politique fournit des conseils dans quatre domaines d'intérêt : participation communautaire; développement des entreprises et renforcement des capacités; investissements communautaires; emplois des Autochtones.

B- Risque et Importance Relative

Pour élaborer et instaurer une solide stratégie de RSE, il faut **déterminer soigneusement les enjeux de la RSE les plus importants pour une entreprise**. L'évaluation du risque ou de l'importance relative procure un fondement structuré à la définition des questions de RSE et à leur classement par ordre de priorité. Des renseignements sur ces importants exercices opérationnels sont fournis ci-après.

a- Qu'est-ce qu'une évaluation des risques?

Toute activité menée par une entreprise **risque de générer des événements et des conséquences** qui représentent une menace pour cette entreprise. Une évaluation des risques consiste à **cerner méthodiquement les risques associés aux activités d'une entreprise**. Les risques opérationnels peuvent comprendre :

- risques financiers, p. ex. taux d'intérêt, devises, crédit, liquidité et mouvement de trésorerie;
- risques stratégiques, p. ex. concurrence, mouvements de la clientèle, changements au sein de l'industrie, demandes des clients, fusion, intégration d'acquisitions, recherche et développement, et capital intellectuel;
- risques d'exposition, p. ex. accès du public, employés, propriétés, produits et services, contrats, désastres naturels, fournisseurs et environnement;
- risques opérationnels, p. ex. composition du conseil d'administration, culture, règlements, chaîne d'approvisionnement, recrutement, systèmes d'information et contrôles comptables.

Il importe donc que les questions de RSE soient systématiquement considérées comme faisant partie de la stratégie globale de gestion des risques d'une entreprise.

b- Qu'est-ce qu'une évaluation de l'importance relative?

Selon la Global Reporting Initiative (GRI), une question importante de RSE influe grandement sur les évaluations et les décisions des intervenants ou reflète les fortes répercussions économiques, environnementales et sociales de l'organisme.

Les grandes entreprises internationales se servent abondamment du concept de **l'importance relative, lequel a une profonde incidence sur la stratégie de l'entreprise et sur les approches qu'elle applique à la préparation de rapports sur la durabilité**. Dans les lignes directrices de la GRI, l'importance relative figure parmi les principes de base de la détermination du contenu des rapports.

Une entreprise devrait **réaliser une évaluation de l'importance relative, afin de déterminer les principaux enjeux de la RSE en tête des priorités d'une entreprise et de ses intervenants**. Ce type d'évaluation porte sur deux aspects différents :

- le niveau de répercussions sur les activités;
- le niveau d'intérêt des intervenants.

Les questions de RSE jugées à niveau élevé sont considérées comme les plus importantes pour l'entreprise.

Voici les principales étapes à suivre pour évaluer l'importance relative :

- **Cernez les principaux problèmes importants**
 - o Dressez une longue liste de problèmes importants possibles en révisant les documents internes et en examinant les priorités de l'industrie, puis peaufinez la liste de manière à refléter les priorités et les formules utilisées par l'entreprise
- **Déterminez les répercussions sur les activités**
 - o Évaluez chaque problème pour en déterminer l'incidence sur les risques opérationnels, financiers et pour la réputation.
- **Déterminez l'intérêt des intervenants**
 - o Évaluez le niveau d'intérêt des intervenants clés pour chaque question en faisant une recherche sur leurs intérêts.
- **Analysez**
 - o Passez en revue et validez l'évaluation avec les principaux intervenants internes et externes.

C- Préparer les Rapports sur la RSE

La présente section fournit des renseignements plus détaillés au sujet de l'élaboration d'un rapport sur la RSE, l'approche la plus classique pour communiquer le rendement d'une entreprise en matière de RSE.

a- Qu'est-ce qu'un rapport sur la RSE?

Un rapport sur la RSE **permet à une entreprise de fournir des renseignements sur la RSE en adoptant un format semblable à celui du rapport financier**. Les rapports systématiques de RSE procurent aux intervenants des données comparables sur le rendement de l'entreprise, en se servant d'informations et de mesures convenues. **Un rapport sur la RSE renferme des renseignements à propos du rendement économique, environnemental, social et en matière de gouvernance**.

Bien des entreprises dressent un rapport indépendant sur la RSE, mais il est aussi possible d'intégrer les données sur la RSE dans d'autres rapports qu'elles produisent, y compris le rapport annuel. **L'intégration des données sur la RSE dans les rapports annuels s'avère un moyen particulièrement efficace d'informer les investisseurs de la manière dont une entreprise gère les risques et les possibilités en matière de RSE**.

Notes :

Les rapports sur la durabilité deviennent une pratique commerciale courante

En 2013, selon CorporateRegister.com, plus de 5 500 entreprises du monde entier ont produit des rapports sur la durabilité, comparativement à environ 800 il y a 10 ans.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) L'IIRC a été fondé en 2010 dans le but de créer un cadre de rapport intégré accepté mondialement qui présente des données financières, environnementales, sociales et de gouvernance de façon claire, concise, cohérente et comparable. Il vise à appuyer l'élaboration de données à la fois plus complètes et plus compréhensibles au sujet des organismes, et peut mener à des communications sur la création de valeur au fil du temps.

Un rapport intégré aborde la stratégie, la gouvernance, le rendement et les perspectives d'un organisme dans son environnement externe, et entraîne la création de valeur à court, moyen et long terme. Même si les communications qui découlent d'un rapport intégré seront utiles à une vaste gamme d'intervenants, elles visent avant tout les fournisseurs de capital financier. Elles favorisent également la pensée intégrée en éliminant la segmentation au sein de l'entreprise, ce qui procure à cette dernière des retombées encore plus grandes.

b- Quels sont les avantages de la production d'un rapport sur la RSE?

Le tableau suivant présente la liste des avantages pouvant être associés à la production d'un rapport sur la RSE.

Parmi les avantages internes pour les entreprises et organismes qui produisent un rapport sur la durabilité, notons :

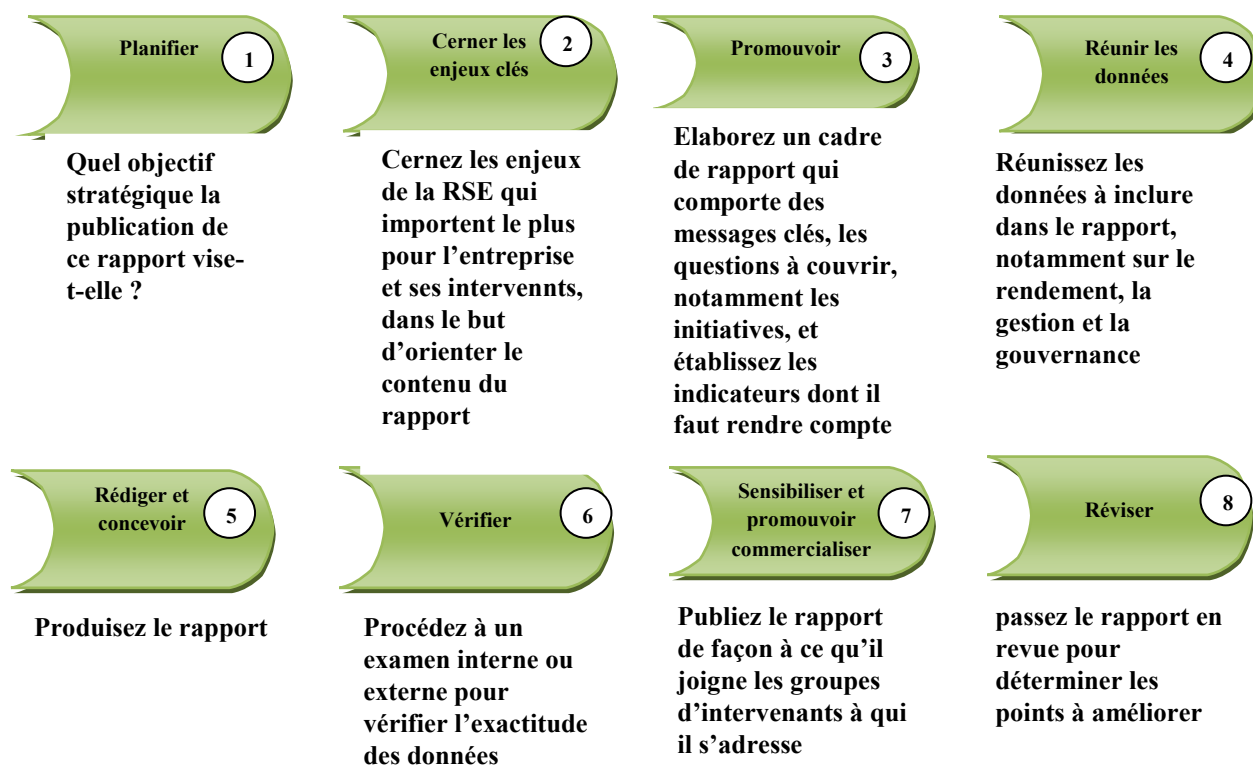
- accroître la compréhension des risques et des opportunités
- mettre l'accent sur les liens entre le rendement non financier et financier;
- influencer la stratégie de gestion à long terme, la politique et les plans d'activités;
- simplifier les processus, réduire les coûts et accroître l'efficacité;
- comparer et évaluer le rendement de la durabilité relativement aux lois, normes, codes, normes de rendement et initiatives volontaires; et
- comparer le rendement à l'interne, et entre les organismes et les secteurs.

Parmi les avantages externes du rapport sur la durabilité, notons :

- atténuer ou inverser les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance négatifs;
- améliorer la réputation et accroître la fidélité à la marque;
- permettre aux intervenants externes de comprendre la véritable valeur de l'entreprise ainsi que ses biens corporels et incorporels;
- démontrer de quelle façon l'organisme influe sur les attentes concernant le développement durable, et de quelle façon ces attentes influent sur l'organisme.

c- Quelles sont les étapes clés de la production d'un rapport sur la RSE?

Le diagramme qui suit décrit en huit étapes un processus typique de préparation de rapports :



d-Vérification d'un rapport sur la RSE

Il importe de fournir plus de détail sur l'étape 6 figurant dans le diagramme qui précède, c.-à-d. vérifier le contenu. La vérification du rapport sur la RSE d'une entreprise peut prendre plusieurs formes, notamment **des vérifications internes, des examens par l'industrie (les pairs) et les intervenants, et des vérifications professionnelles effectuées par des tiers**. Selon l'approche empruntée, elle peut se traduire par l'insertion dans un rapport d'un exposé sur le processus de vérification et les conclusions. **Une entreprise devrait adapter sa démarche de vérification aux objectifs du rapport et à la culture de l'entreprise, et de manière à appuyer l'exécution de sa stratégie et de ses initiatives de RSE.**

Options de vérification du rapport sur la RSE	
Méthode	Éléments à considérer
Vérification indépendante par un tiers	<ul style="list-style-type: none"> • La vérification est moins vulnérable aux critiques de conflit d'intérêts et plus susceptible de révéler des problèmes qui n'auraient peut-être pas été découverts autrement. • La vérification par des tiers peut se révéler coûteuse.
Examen interne	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen interne peut généralement être effectué plus rapidement que l'examen externe, et à un moindre coût. • Il est peu probable que l'examen interne bénéficie de la crédibilité des examens externes, et il s'expose aux critiques de conflit d'intérêts
Groupes consultatifs d'experts ou communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres des groupes donnent des conseils sur l'optimisation du processus de présentation de rapports et sur la qualité des rapports. • Ces groupes peuvent apporter de la crédibilité, car leurs membres disposent d'une expérience ou soulèvent des préoccupations susceptibles d'être absentes des examens internes ou des vérifications faites par des tiers. • L'examen qu'ils produisent peut ne pas être aussi exhaustif que l'examen interne ou la vérification par des tiers, et risque d'être biaisé en faveur des opinions des membres..
Témoignages ou déclarations d'intervenants externes	<ul style="list-style-type: none"> • Les témoignages et les déclarations peuvent donner au rapport une crédibilité qui repose sur l'expertise ou l'indépendance des intervenants. • Ils procurent à l'entreprise un certain contrôle. • Ils peuvent être produits à faible coût. • Ils peuvent manquer de crédibilité pour certains intervenants.

Note :

La (GRI) Global Reporting Initiative a cerné six qualités essentielles de la certification externe des rapports. La certification externe devrait :

- être réalisée par des groupes ou des particuliers qui sont extérieurs à l'organisme déclarant, qui sont manifestement compétents en la matière et connaissent à fond les pratiques de certification;
- faire appel à des groupes ou à des particuliers qui ne sont pas excessivement restreints en raison des relations qu'ils entretiennent avec l'organisme ou ses intervenants, de façon à pouvoir tirer et publier des conclusions indépendantes et impartiales du rapport;
- être systématique, documentée, fondée sur des faits et caractérisée par des procédures définies;
- déterminer si le rapport présente le rendement de manière raisonnable et équilibrée, en tenant compte de la véracité des données du rapport et de la sélection générale de son contenu;
- évaluer la portée selon laquelle le rédacteur du rapport a appliqué le cadre de préparation de rapports de la GRI (y compris les principes qui s'y rattachent);
- conduire à une opinion ou à une série de conclusions accessibles au public sous forme écrite, et qui renferme un énoncé produit par le certificateur sur sa relation avec le rédacteur du rapport.

Peu importe l'approche choisie, elle devrait permettre de vérifier les données divulguées sur le rendement de la RSE pour ce qui suit :

- **Équilibre** : les aspects positifs et négatifs du rendement d'une entreprise sont couverts, et l'équilibre permet une évaluation rationnelle du rendement.
- **Comparabilité** : les données sont choisies, compilées et rapportées avec constance, de manière à permettre l'analyse du rendement de l'entreprise au fil du temps, et par rapport à celui d'autres organismes.
- **Précision** : le rapport est suffisamment précis et détaillé pour permettre aux intervenants d'évaluer le rendement.
- **Moment opportun** : la préparation du rapport s'étale sur suffisamment de temps pour que les intervenants puissent prendre des décisions éclairées.
- **Fiabilité** : les données et les processus utilisés pour la préparation d'un rapport devraient être recueillis, enregistrés, compilés, analysés et divulgués de façon à se prêter à un examen et à établir la qualité et l'importance relative de l'information.
- **Clarté** : les données devraient être compréhensibles et à la portée des intervenants.

Conseil

Il existe de multiples raisons pour lesquelles des entreprises suivent et mesurent leur rendement en matière de RSE et en rendent compte. Selon certaines, la production de rapports constitue un outil efficace de gestion de la réputation et des communications, tout en favorisant la fidélisation des clients, des investisseurs et des fournisseurs autour des valeurs et des enjeux importants.

D'autres peuvent choisir d'utiliser les rapports comme outils de gestion des risques. La préparation de rapports exige une analyse approfondie des systèmes et des processus de l'entreprise et, par conséquent, des occasions d'innover et de créer de nouveaux produits et services peuvent être relevées, ce qui autrement serait impossible.

De toute façon, la production de rapports sur la RSE représente une étape majeure pour toute entreprise, et c'est pourquoi il est très important d'élaborer un plan réaliste. Une entreprise peut choisir de commencer par une autoévaluation, pour ensuite produire des rapports en tenant compte de lignes directrices bien acceptées, comme celles de la GRI. L'adoption d'une démarche fondée sur des étapes logiques peut permettre à l'entreprise d'étaler ses ressources et d'examiner la valeur des rapports sur la durabilité.

Consultez les rapports produits par d'autres pour obtenir des idées

Des centaines d'organismes rendent compte annuellement de leur rendement social et environnemental. Exposez franchement vos forces et vos faiblesses. Les rapports qui ne font part que des bonnes nouvelles sont moins crédibles et plus exposés à la critique. La vraie transparence signifie qu'il faut parler des secteurs à améliorer.

D- Liens entre la RSE et la loi

La loi constitue l'outil privilégié par les gouvernements pour **réagir aux répercussions sociales, environnementales et économiques d'une entreprise**. En Algérie, il existe des lois ainsi que de règlements relatifs à la consommation, aux travailleurs, à la santé et à la sécurité, aux droits de la personne, à la protection de l'environnement, à la corruption, à la gouvernance d'entreprise et aux taxes et impôts. Les lignes qui suivent approfondissent certains de ces thèmes se rapportant à la RSE et à la loi.

a- Gouvernance d'entreprise

Le contexte algérien

La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit.

La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité. Sont visées, en particulier, les PME privées.

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures.

L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise.

Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité.

Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

Entreprises concernées par le code de gouvernance

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, ce Code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics.

Ce Code s'adresse de manière très particulière : à la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ; aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

La gouvernance d'entreprise renvoie à une démarche libre et volontaire de celle-ci, en vue d'introduire un maximum de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle.

Elle consiste en un ensemble de dispositions pratiques traitant en particulier :

- de la définition des droits et des devoirs des parties prenantes internes et externes;
- du partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent; des relations qui se tissent à cette occasion entre ces parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise ne se substitue pas aux dispositions réglementaires et statutaires qui traitent de la même matière, mais indique comment les respecter avec efficacité.

Les quatre principes de la gouvernance d'entreprise :

Les principes fondamentaux et immuables, sur lesquels repose la démarche de gouvernance d'entreprise, sont au nombre de quatre :

- **L'équité** en matière de droits et de devoirs des parties prenantes internes à l'entreprise (fairness) ;
- **La transparence** des prérogatives et responsabilités qui en découlent (transparency) ;
- **La responsabilité** de chaque partie prenante pour des objets précis, non partagés (responsibility).
- **L'imputabilité**, en ce sens que la responsabilité est assumée envers quelqu'un (accountability).

Ces quatre principes universels ont valeur de normes totalement solidaires et forment une sorte de « carré magique » de la gouvernance d'entreprise.

b- Rapports sur le rendement de l'entreprise

L'exemple du Canada :

Des lois fédérales exigent des entreprises de certains secteurs qu'elles fassent part au public de certaines de leurs pratiques et activités, par exemple :

- Quand leurs capitaux propres sont d'au moins un milliard de dollars, les sociétés d'assurance, de fiducie et de prêt constituées en vertu d'une loi fédérale ainsi que les banques sont légalement tenues de publier chaque année une déclaration dans laquelle elles décrivent leur contribution (y compris celle des entités de leur groupe) à l'économie et à la société canadiennes.
- Les instruments prévus à la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999) incitent certaines entreprises à rendre compte de leurs émissions de gaz à effet de serre et de divers autres rejets de polluants dans l'eau, dans l'air et sur terre. Le Programme de déclaration des émissions de gaz à effet de serre vise les plus grandes sociétés émettrices de gaz à effet de serre du Canada. Toute installation qui émet l'équivalent de 50 kilotonnes ou plus de gaz à effet de serre en termes d'unités équivalentes de dioxyde de carbone par an est tenue de déposer un rapport.
- Les exigences en matière de rapport de l'Inventaire national des rejets de polluants s'appliquent à certaines entreprises, généralement celles qui comptent environ 10 employés à temps plein. Environnement Canada exploite un système électronique de communication de données à guichet unique qui permet à l'industrie de se conformer plus facilement aux exigences en matière de rapports.
- La Loi sur la concurrence du Canada interdit les pratiques d'affaires fausses ou trompeuses.

Il convient aussi de souligner que, compte tenu de l'examen minutieux de la communauté des investissements, les entreprises sont de plus en plus appelées à divulguer les activités et les enjeux qui risquent d'exercer une forte incidence sur leurs processus décisionnels et ceux des investisseurs.

c- Corruption

La RSE vise avant tout à s'assurer de l'absence de corruption.

Le 27/12/2018, lors du Conseil des ministres Algérien, un projet de loi portant sur la modification de la loi de 2006 relative à la prévention et la lutte contre la corruption a été adopté. Dans ce projet des nouvelles missions ont été données pour l'organe national de prévention et de la lutte contre la corruption (ONPLC)

Dans le projet de loi, il est indiqué dans l'article 17 que l'ONPLC a pour mission de proposer et de contribuer à la mise en œuvre d'une politique globale de prévention de la corruption qui consacre les principes de l'Etat de droit et reflète l'intégrité, la transparence et la responsabilité dans la gestion des biens publics.

Dans le nouveau texte, les missions de l'organe sont complétées/modifiées. Ainsi, il est chargé notamment de collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à détecter et à prévenir les actes de corruption, notamment à travers la recherche dans la législation et la réglementation en vigueur ainsi que dans les procédures et les pratiques administratives, les facteurs de corruption et de proposer des recommandations pour les éliminer.

L'ONPLC évaluera périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives dans le domaine de la prévention et de lutte contre la corruption afin de déterminer leur efficacité.

En outre, l'ONPLC est chargé d'élaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens sur les effets néfastes de la corruption, et d'assurer la coordination et le suivi des activités et actions engagées sur le terrain en se basant sur les rapports périodiques et réguliers, assortis de statistiques et d'analyses relatives au domaine de la prévention et de la lutte contre la corruption que lui adressent les secteurs et les intervenants concernés.

Par ailleurs, l'ONPLC veillera aussi au renforcement de la coordination intersectorielle et, au développement de la coopération avec les entités de prévention et de lutte contre la corruption, tant au niveau national qu'au niveau international.

L'ONPLC fixera notamment les normes et les méthodes de prévention et de lutte contre la corruption et le développement de l'expertise nationale dans ce domaine. Il recueillera, périodiquement et sous réserve de l'article 6 (alinéas 1 et 3) ci-dessus, les déclarations de patrimoine des agents publics, d'examiner et d'exploiter les informations qu'elles contiennent et de veiller à leur conservation.

Pour bien mener la lutte :

Toutefois, cet organe peut dispenser des conseils pour la prévention de la corruption à toute personne ou organisme public ou privé ainsi que de recommander, aux pouvoirs publics, des mesures, notamment d'ordre législatif et réglementaire, de prévention de la corruption.

Ce projet de loi, prévoit aussi, la création d'un pôle financier qui sera rattaché au tribunal d'Alger – Sidi M'Hamed, permettra ainsi de « mettre la législation en concordance avec la Constitution révisée en 2016 ». Il porte, également, sur « la protection légale des dénonciateurs de faits de corruption y compris au niveau de leur environnement professionnel ».

Le texte prévoit, en outre, « la création d'une Agence nationale de gestion des avoirs issus des infractions de corruption. Ce mécanisme permettra la conservation des avoirs liés aux affaires de corruption qui sont placés sous séquestre judiciaire en attendant le jugement ou qui sont saisis par décision de justice .

PARTIE 5 : LES URGENCES ET LES CATASTROPHES

I- LE MANAGEMENT PROACTIF DES URGENCES ET DES CATASTROPHES

Des événements imprévus tels qu'un incendie, une panne de système informatique ou une catastrophe naturelle peuvent avoir de graves conséquences sur une entreprise, voire la mener à la faillite. Les entrepreneurs, managers, leaders devraient avoir un plan d'action pour gérer les situations de crise et assurer la continuité des affaires. Un plan d'actions pour gérer les crises vous aidera à ne pas sauter des étapes essentielles dans la confusion du moment.

A- Pourquoi se doter d'un plan d'urgence ?

Un plan de gestion des urgences majeures bien défini constitue un élément important pour l'entreprise. En plus de servir de **guide** au cours d'une situation d'urgence, le plan d'intervention d'urgence comporte d'autres avantages.

L'élaboration de ce plan peut permettre de **détecter des risques** passés inaperçus susceptibles d'aggraver une situation d'urgence, et de les **éliminer**. Le processus de planification permet de mettre à jour des lacunes, notamment le manque de ressources (équipement, personnel qualifié, fournitures) qui **peuvent être corrigées** avant qu'une situation d'urgence ne survienne. En outre, un plan d'intervention d'urgence **favorise la sensibilisation** à la sécurité et souligne **l'engagement** de l'organisation envers la sécurité de ses employés.

L'inexistence d'un tel plan pourrait entraîner des pertes considérables, telles que de nombreuses victimes et, éventuellement, la faillite de l'organisation.

Certains pratiquent la politique de l'autruche et prétendent que « Ça n'arrivera pas ici ». Il se peut que les gens ne veuillent pas consacrer le temps et les efforts nécessaires pour examiner le problème. Toutefois, la planification en cas d'urgence demeure un aspect important de l'exploitation d'une entreprise.

Comme les situations d'urgence sont bien réelles, il est nécessaire de se préparer. **Lors d'une situation d'urgence, la nécessité de prendre rapidement des décisions de même que le manque de temps, de ressources et de personnel qualifié peuvent entraîner le chaos.** En raison du moment de survenue et des circonstances, on ne peut pas suivre la chaîne normale de commandement ni compter sur les moyens de communication habituels. **Le stress provoqué par la situation peut altérer le jugement, ce qui peut entraîner des pertes importantes.**

B- L'objectif général d'un plan d'intervention d'urgence

Un plan d'intervention d'urgence précise les marches à suivre pour gérer les situations imprévues et soudaines. L'objectif est d'être prêt à :

- Prévenir les accidents mortels et les blessures.
- Réduire les dommages causés aux bâtiments, aux stocks et à l'équipement.
- Protéger l'environnement et la communauté.
- Accélérer la reprise des activités normales.

L'évaluation de la vulnérabilité constitue la première étape de l'élaboration d'un plan. Elle permet de déterminer :

- Les probabilités qu'une situation survienne
- Les moyens disponibles en vue de maîtriser ou de prévenir la situation
- Les ressources nécessaires pour chaque situation

A partir de cette évaluation, il est possible d'établir des marches à suivre appropriées en cas d'urgence.

A l'étape de la planification, il importe d'obtenir la participation de plusieurs groupes. Ainsi, le comité de santé et de sécurité au travail peut apporter une contribution précieuse et favoriser un engagement accru des employés. Il convient également de consulter les autorités locales compétentes puisqu'elles seront peut-être appelées à prendre en charge les catastrophes ou les urgences majeures et qu'elles disposent de ressources additionnelles. La communication, la formation et les exercices de crise périodiques garantiront une prise en charge adéquate de la situation en cas de mise en œuvre du plan d'intervention.

a- Evaluation de la vulnérabilité

Par définition les situations d'urgence sont des événements **inattendus**, cependant il est **possible de les prévoir** avec un certain degré d'exactitude. La première étape consiste à **estimer et à déterminer** quels sont les risques auxquels une entreprise est exposée.

Au moment de dresser la liste des risques, **les rapports d'incidents antérieurs et les expériences professionnelles ne sont pas les seules sources valables d'information**. Les urgences graves étant des événements rares, on peut obtenir de plus amples renseignements sur les risques d'origine technologique (chimique, physique) et naturelle en **consultant les services des incendies, les compagnies d'assurances, les ingénieurs-conseils et les organismes d'Etat**.

b- Les risques d'origine technologique et naturelle

1-Exemples de risques technologiques :

- Panne d'électricité
- Coupure de l'alimentation en eau
- Déversement de liquides inflammables
- Pannes du réseau de télécommunications
- Défaillance structurelle majeure
- Exposition à des rayonnements ionisants
- Libération accidentelle de substances toxiques
- Libération intentionnelle d'agents biologiques dangereux ou de produits chimiques toxiques
- Effondrement de bâtiment
- Incendie
- Explosion
- Autres activités terroristes

Les zones où des substances inflammables, des explosifs ou des produits chimiques sont utilisés ou entreposés doivent être considérées comme les **endroits les plus propices aux urgences liées à des dangers technologiques**.

2- Les risques naturels ne sont pas les mêmes partout : liste des risques éventuels :

- Inondations
- Périodes de froid ou de chaleur intense
- Tempêtes de neige ou de verglas
- Autres tempêtes de vent
- Tremblements de terre
- Tornades
- Pandémies, comme la grippe

A tenir compte de la possibilité qu'un de ces événements puisse en déclencher un autre. Par exemple, une explosion peut provoquer un incendie et l'effondrement d'un bâtiment, alors qu'un tremblement de terre peut causer plusieurs des événements technologiques.

C- Les séries d'événements ou de décisions à envisager

Après avoir identifié les risques, il faut **recenser leurs principales conséquences**, notamment :

- Événements consécutifs (p. ex., incendie survenant à la suite d'une explosion)
- Évacuation
- Victimes
- Dommages causés à l'infrastructure du bâtiment
- Destruction de dossiers ou de documents très importants
- Équipements endommagés
- Interruption de travail

Ces événements détermineront les mesures à prendre, par exemple :

- Annoncer l'état d'urgence.
- Donner l'alerte.
- Évacuer la zone de danger.
- Fermer le robinet d'arrêt principal.
- Demander de l'aide de l'extérieur.
- Commencer les opérations de sauvetage.
- Assurer les premiers soins aux victimes.
- Lutter contre l'incendie.

Il faut finalement dresser une liste des ressources nécessaires et de leur emplacement :

- Personnel qualifié
- Fournitures médicales
- Matériel de communication auxiliaire

- Matériels de lutte contre l'incendie
- Ambulances
- Bloc électrogène
- Appareils de protection respiratoire
- Détecteurs de rayonnements et de produits chimiques
- Équipements mobiles
- Vêtements de protection
- Équipements de sauvetage

a- les éléments d'un plan d'intervention d'urgence

Le plan d'intervention d'urgence comprend :

- Tous les scénarios de catastrophes et de situations d'urgence possibles de même que leurs conséquences, les mesures nécessaires, les marches à suivre écrites et les ressources disponibles
- Une liste détaillée du personnel, y compris leur numéro de téléphone à domicile, leurs rôles et leurs responsabilités
- Les plans d'étage
- Des cartes à grande échelle sur lesquelles sont indiqués les chemins d'évacuation et les canalisations de service (p. ex. gaz et eau)

Puisque le plan sera probablement un document volumineux, **il importe de remettre aux membres du personnel des instructions écrites précisant les tâches particulières de chacun en cas d'urgence.**

Un plan d'intervention d'urgence **comporte** entre autres les éléments ci-dessous. Ces éléments peuvent ne pas englober toutes les situations dans tous les milieux de travail, mais ils permettent d'orienter de manière générale l'élaboration d'un plan d'intervention d'urgence pour un milieu de travail particulier.

b- Objectif du plan d'intervention

L'objectif résume brièvement la raison d'être du plan d'intervention, c'est-à-dire réduire le nombre de blessés et les dommages aux biens ainsi qu'à l'environnement lors d'une situation d'urgence. De plus, il précise clairement quels membres du personnel peuvent mettre en œuvre le plan dans l'éventualité où la chaîne normale de commandement ne serait pas rapidement fonctionnelle. Au moins un de ces membres doit être présent sur les lieux en tout temps lorsque les locaux sont occupés. Les pouvoirs dont ces personnes sont investies doivent être clairement précisés.

c- Organisation des situations d'urgence

A désigner un coordonnateur des situations d'urgence de même qu'un coordonnateur suppléant et leur donner la formation appropriée. Toutefois, le personnel se trouvant sur place pendant une situation d'urgence joue un rôle essentiel pour s'assurer que des mesures immédiates et efficaces sont prises pour limiter les pertes le plus possible.

Dans certains cas, il peut être possible de rappeler les employés qui ne sont pas de service pour qu'ils aident, mais il faut habituellement prendre les décisions primordiales immédiatement.

Les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et les ressources doivent être **clairement définis**. Parmi les responsabilités qu'il faut assigner, on compte :

- Signaler la situation d'urgence.
- Mettre en route le plan d'intervention d'urgence.
- Assurer le commandement.
- Établir les communications.
- Alerter le personnel.
- Confirmer que l'évacuation est terminée.
- Prévenir les organismes externes.
- Vérifier si les lieux sont complètement évacués.
- Informer la population des risques éventuels.
- Demander de l'aide aux organismes externes.
- Coordonner les activités des divers groupes.
- Informer la famille des victimes.
- Fournir des soins médicaux.
- S'assurer que les robinets d'arrêt d'urgence sont bien fermés.
- Donner le signal de fin d'alerte.
- Informer les médias

Le résumé des mesures d'intervention prévues pour chaque situation d'urgence **peut servir** à compléter la liste des responsabilités. Dans le cas des organisations qui fonctionnent avec un effectif réduit pendant certains quarts de travail, certaines personnes doivent assumer des **responsabilités supplémentaires** en situation d'urgence. Il faut désigner un nombre suffisant de **suppléants** pour chaque poste de responsabilité afin de s'assurer que des personnes autorisées sont sur place en tout temps.

Voici quelques organismes externes qui peuvent fournir de **l'aide** le cas échéant (le délai d'intervention varie) :

- Services des incendies
- Équipes de secours mobiles
- Services ambulanciers
- Services de police
- Compagnies de téléphone
- Hôpitaux
- Sociétés de services publics
- Entreprises voisines
- Organismes gouvernementaux

Il importe de communiquer avec ces organisations à **l'étape de la planification** en vue de discuter du rôle qu'elles devront jouer au cours de la situation d'urgence. Il convient **d'envisager de conclure une entente d'assistance mutuelle avec les installations industrielles avoisinantes**.

Il faut planifier des activités de coordination afin d'éviter les conflits de responsabilité. Par exemple, les policiers, les pompiers, les ambulanciers, l'équipe de secours, les pompiers de l'entreprise et les secouristes peuvent se trouver sur les lieux de l'accident en même temps. Une chaîne de commandement préétablie est nécessaire dans de telles situations pour éviter les difficultés organisationnelles. **Dans certaines circonstances, un organisme extérieur peut prendre la direction des opérations.**

L'éventualité d'éprouver des problèmes de communication a été mentionnée dans plusieurs contextes. **Des efforts doivent être déployés pour trouver d'autres moyens de communication en cas d'urgence, en particulier en ce qui concerne le personnel clé, notamment le commandant en chef, le commandant de secteur, les ingénieurs, les pompiers, le personnel soignant, les sauveteurs et les membres des organismes externes.** Selon la taille de l'organisation et l'aménagement des lieux, il peut être indiqué de mettre sur pied **un centre d'urgence pourvu d'un système de communication auxiliaire**. Tous les membres du personnel chargés d'alerter les gens ou de diffuser l'information doivent **avoir en leur possession une liste à jour des numéros de téléphone et de l'adresse des personnes avec qui ils pourraient devoir entrer en contact.**

d- Marches à suivre en cas d'urgence

Nombre de facteurs dictent la marche à suivre en cas d'urgence, notamment :

- Nature de l'urgence
- La gravité de la situation
- La taille de l'organisation
- La capacité de l'organisation de faire face aux situations d'urgence
- La rapidité d'intervention des organismes d'aide externes
- L'aménagement des lieux

Dans toutes les situations d'urgence, il faut tenir compte d'éléments communs à tous les plans, **soit la préparation avant l'incident ainsi que les mesures visant à signaler la situation, à évacuer le personnel, à soigner les victimes et à contenir le danger.**

Les catastrophes naturelles, comme les inondations et les grosses tempêtes, sont souvent **précédées de signes avant-coureurs**. Le plan doit tirer parti de ces signes en prévoyant, par exemple, la mise en place de sacs de sable, le transfert d'équipements aux endroits voulus, la fourniture d'autres sources d'électricité, d'éclairage et d'alimentation en eau, ainsi que d'équipements supplémentaires, et le déplacement du personnel spécialisé. Donner l'alerte par étape permet habituellement de mettre en place des mesures d'intervention de manière organisée.

L'ordre d'évacuation revêt la plus grande importance lorsqu'on alerte les employés. Pour éviter toute confusion, un seul type de signal doit être utilisé. **Les sirènes, les sonneries d'incendie, les sifflets, les feux clignotants, la radiomessagerie ou le bouche-à-oreille sont souvent utilisés à ces fins dans les**

endroits bruyants. Le signal de fin d'alerte revêt une importance moindre puisque le facteur temps n'est pas de nature si urgente.

Les mesures suivantes sont indispensables :

- **Déterminer** les chemins d'évacuation de même que les autres moyens d'évacuation et en informer tout le personnel. Garder l'accès de ces chemins d'évacuation libre.
- **Préciser un lieu de rassemblement sûr** où le personnel sera compté pour vérifier que tous ont quitté la zone de danger. Désigner des employés qui aideront les personnes avec limitations fonctionnelles.
- **Fournir les premiers soins aux blessés et chercher les personnes manquant à l'appel**, tout en essayant de circonscrire la situation d'urgence.
- **Fournir d'autres sources d'aide médicale** lorsque les installations habituelles se trouvent dans la zone de danger.
- **Veiller d'abord à la sécurité de tout le personnel** (ou de la population générale), pour se préoccuper ensuite de l'incendie ou de toute autre situation.

e- Mise à l'essai et révision du plan d'urgence

L'élaboration d'un plan d'intervention détaillé d'urgence permet dans une large mesure de **prévenir les désastres**. Toutefois, il est difficile de prévoir tous les problèmes qui peuvent survenir à moins de mettre à l'essai le plan d'intervention. **Les exercices et les simulations de crise peuvent servir pour répéter la totalité ou une partie importante de ce plan** (telle que l'évacuation des lieux). Immédiatement après un exercice ou une simulation, ou à la suite d'une situation d'urgence, une révision approfondie permettra de relever les aspects du plan qui doivent être modifiés. Des tests écrits et des entrevues peuvent servir à vérifier si les personnes connaissent bien leurs responsabilités.

Le plan d'intervention d'urgence **doit être révisé au moins une fois par année** et dès que l'on détecte des lacunes. Il faut profiter des changements apportés à l'infrastructure, aux procédés, aux matériaux utilisés et au personnel clé pour mettre à jour le plan.

Il convient de souligner qu'il faut **donner une formation** aux personnes de même qu'aux équipes formées en vue de ce plan, si on espère qu'elles travaillent efficacement lors d'une situation d'urgence. **Un exercice général annuel permettra de conserver un haut niveau de compétence.**

II- COMMENT MANAGER PROACTIVEMENT LES URGENCES ET LES CATASTROPHES

A- Anticiper et se préparer aux urgences et aux catastrophes

Nul ne peut prédire l'avenir. Il est toutefois possible de s'y préparer en rédigeant un plan de continuité des opérations solide. En vous dotant d'un tel plan, **vous démontrez à vos employés, à vos actionnaires et à vos clients que votre organisation a une attitude proactive**. Vous améliorez du même coup l'efficacité globale de votre entreprise et aurez plus de facilité à attribuer les ressources financières et humaines appropriées pour assurer la bonne marche continue de votre entreprise advenant une grave perturbation de ses activités.

a- Quel type d'assurance entreprise vous faut-il ?

Les courtiers d'assurance en sont témoins ordinairement une entreprise est aux prises avec une poursuite pour négligence ou un produit défectueux. L'entrepreneur perd une fortune ou doit même déclarer faillite. Les entrepreneurs ne sont pas assez assurés. Ils sous-estiment la valeur de leurs actifs ou ils n'ont pas la couverture adéquate. En cas de pépin, l'entreprise peut y passer.

b- Demandez conseil à un courtier

De plus, ne pas être correctement assuré peut vous exposer et l'entreprise, ses employés, leur famille, à des difficultés financières en cas d'invalidité ou dans le cas de décès.

Pour négocier une assurance abordable, taillée sur mesure pour vous et votre entreprise, il vaut mieux faire appel à un courtier reconnu pour son expertise auprès des entreprises.

Demandez à votre courtier de vous soumettre des devis et discutez avec lui des clauses d'exclusion, des franchises et des limites de responsabilité, afin de vous assurer d'obtenir la bonne protection au bon prix.

c- Cherchez des solutions pour réduire les coûts

Pendant que vous «magasinez» votre assurance, prenez le temps de chercher à **réduire vos risques commerciaux**. Par exemple, examinez la formation de vos employés, la sécurité de vos technologies de l'information et vos politiques de sécurité au travail. Vous devriez aussi élaborer des plans dont vous pourrez vous servir en cas d'urgence ou de catastrophe.

d- Passez régulièrement votre couverture en revue

Il est également important de réévaluer régulièrement votre couverture d'assurance, en particulier si la situation de votre entreprise change.

Voici les principaux types d'assurances auxquels les entrepreneurs devraient s'intéresser :

Assurance vie et invalidité

– Les polices d'assurance vie et d'assurance invalidité sont importantes pour éviter que votre entreprise éprouve des difficultés financières si vous ou votre personnel avez des problèmes de santé qui vous empêchent de travailler, ou dans le cas de décès.

La plupart des entrepreneurs souscrivent une assurance vie, mais ils négligent l'assurance invalidité. Cependant, durant sa vie active, il est bien plus probable d'être touché par un handicap que de mourir prématurément.

Ce sont des polices d'assurance personnelle qui ne sont pas offertes par tous les courtiers d'assurance commerciale. Avant de traiter avec un courtier, demandez-lui s'il s'occupe des assurances de personnes autant que des assurances commerciales.

Assurance des biens et assurance responsabilité civile

–Il s'agit en fait de deux types d'assurances (réunies en une seule), assurance des biens et assurance responsabilité civile générale. Pour leur accorder un prêt commercial, les banques exigent souvent des entreprises qu'elles souscrivent ce genre de couverture.

L'assurance des biens couvre les actifs de l'entreprise comme les immeubles, les stocks, le matériel, l'équipement et le mobilier.

L'assurance responsabilité civile générale couvre les blessures et les dommages matériels dus à la négligence de l'entreprise dans ses locaux, ou impliquant un employé. Elle couvre aussi les dommages subis par un consommateur à cause d'un produit ou d'un travail défectueux.

Assurance contre les pertes d'exploitation

- Si un incendie ou une autre catastrophe force votre entreprise à cesser temporairement ses activités, l'assurance contre les pertes d'exploitation couvre les revenus perdus.

Assurance commerciale combinée

- Parfois appelée la «police de l'entrepreneur», l'assurance commerciale combinée est un produit conçu sur mesure qui peut inclure toute une gamme de couvertures – par exemple, assurance des biens, responsabilité civile, pertes d'exploitation et assurances supplémentaires pour «marchandise en transit» (produits qui doivent être expédiés).

Assurance automobile

- Il faut une assurance automobile distincte pour les véhicules de l'entreprise.

Assurance responsabilité civile professionnelle — Il est conseillé à certains spécialistes de souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle (aussi appelée «assurance erreurs et omissions»), qui les protège de possibles fautes ou erreurs professionnelles.

B- Plan de réponse aux urgences et aux catastrophes

Quelque soit le danger, qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle, telle qu'une tempête de verglas, ou d'un grave accident survenant dans une installation industrielle, toute entreprise peut un jour devoir faire face à des événements imprévus susceptibles de perturber son fonctionnement.

Advenant une urgence, vos employés pourraient être dans l'incapacité de se rendre au travail. Vos fournisseurs pourraient ne pas être en mesure de vous fournir le matériel nécessaire à la poursuite de vos activités, ou la demande pour vos services pourrait tout simplement diminuer.

Pour vous permettre, dans toutes les situations, d'assurer la continuité des activités de votre entreprise, un guide de **huit étapes** fondamentales vous accompagne à l'élaboration de votre plan de réponse aux urgences et aux catastrophes:

Étape 1: La mise sur pied d'une équipe de préparation aux urgences

Il convient d'attribuer clairement à une équipe la responsabilité à l'égard de la préparation aux urgences. On peut désigner quelques gestionnaires ou personnes, ou choisir un comité existant pour leur confier ce projet.

Il est conseillé de confier à une seule personne la responsabilité de diriger le processus de planification et de s'assurer que ce «gestionnaire des urgences» a le pouvoir d'accomplir le travail nécessaire.

Tout comme pour les autres aspects du fonctionnement de l'entreprise, ce processus de planification doit être fondé sur les éléments suivants :

- La compréhension des objectifs organisationnels
- Des recherches approfondies sur les risques éventuels
- Des approches imaginatives pour régler des problèmes nouveaux
- Un processus de prise de décision fiable

Les principaux rôles et responsabilités de l'équipe de préparation aux urgences

Planification et mise en œuvre

1. Élaborer le plan de continuité des opérations (PCO).
2. Établir les niveaux d'alerte et assurer la surveillance.
3. Élaborer des programmes de formation et de formation commune.
4. Identifier les principaux partenaires d'affaires (fournisseurs, clients, etc.) et déterminer s'ils sont dotés d'un PCO.
5. Évaluer les répercussions financières éventuelles d'une urgence pour l'entreprise.
6. Assurer un approvisionnement adéquat en fournitures (lavage des mains, nettoyage, masques, équipement de protection personnel, dispositifs de protection, etc.).
7. Le ou les gestionnaires des établissements locaux mettent en œuvre le plan.
8. Soumettre le plan à un essai.

Politiques, procédures, organisation

1. Établir des politiques (rémunération et absences, procédures de retour au travail, télétravail, horaires de travail variables, restrictions concernant les déplacements, etc.).
2. Définir la voie hiérarchique pour la mise en œuvre du plan.
3. Déterminer les déclencheurs pour les autorités ainsi que le moment où le PCO doit être mis en œuvre.
4. Dans le cas d'une pandémie, établir des politiques pour prévenir la propagation sur les lieux de travail (en encourageant l'hygiène respiratoire, l'étiquette respiratoire et la mise à l'écart rapide des personnes atteintes des symptômes de la grippe).
5. Établir des politiques à l'intention des employés qui ont été exposés à une urgence.

Communications

1. Entretien de bonnes communications et gérer les relations avec les employés de tous les niveaux.
2. Informer la haute direction.
3. Amener les gens à bien comprendre l'importance du PCO en cas d'urgence dans toute l'organisation.
4. Agir comme intermédiaire auprès des collectivités locales telles que les structures publiques de Santé et de Sécurité.
5. Préparer et diffuser de l'information à tous les employés, et ce, en temps opportun.
6. Sensibiliser les employés aux principales caractéristiques d'une urgence.
7. Évaluer l'utilisation de diverses technologies pour entretenir la communication.
8. Aider à la préparation de la formation sur la gestion d'une urgence.
9. Les gestionnaires des établissements locaux mettent en œuvre le plan.
10. Mettre au point un système qui servira à surveiller les employés qui sont malades ou soupçonnés de l'être en situation d'urgence.

Étape 2: identification des fonctions et services essentiels

Pendant une urgence, votre entreprise pourrait avoir à composer avec une perturbation de son fonctionnement causée par les facteurs suivants:

- Fort taux d'absentéisme
- Carence de fournitures et de matériaux
- Interruption de services tels que l'alimentation électrique, les transports ou les communications.

Objectif du processus de planification de la continuité des opérations

Déterminez comment votre entreprise maintiendra ses fonctions et services essentiels en cas d'urgence.

Ce que sont les services essentiels

Un service dont l'interruption a des répercussions sur la santé et la sécurité des gens.

Un service susceptible de paralyser une unité d'affaires si certaines activités ne sont pas réalisées dans un délai établi.

Dans certaines entreprises, des services qui doivent être exécutés afin de satisfaire certaines exigences d'ordre réglementaire.

Un service dont l'interruption peut produire des répercussions immédiates ou survenant sur une certaine période.

Cela signifie que certaines entreprises devront peut-être modifier, réduire, voire éliminer certains services ou fonctions pour pouvoir composer avec les répercussions d'une situation d'urgence. Ces conséquences seront peut-être ressenties par l'ensemble de l'entreprise, ou seulement par certaines unités d'affaires.

Lorsque vous lancerez des discussions au sujet des fonctions et services essentiels, vous vous rendrez peut-être compte que vous disposez de ressources que vous pouvez mobiliser pour extraire de l'information de votre organisation (plan concernant une pandémie de grippe ou autre catastrophe.).

Comment déterminer et prioriser les services essentiels

1. Remplir le gabarit « Classement des services/fonctions essentiels »

Celui-ci vous aidera à créer votre liste de services essentiels par service ou par unité d'affaires. Cotez l'incidence négative qu'aura leur paralysie sur divers domaines clés (finances, employés, clients, etc.).

2. Prioriser et classer les fonctions et services essentiels par niveau d'importance

Attribuez à chaque service essentiel un «niveau d'importance» (priorité A, B ou C). Cotez l'incidence sur chaque service d'éléments.

Priorité A: Fonctions et services essentiels

Priorité B: Services pouvant être suspendus pendant une courte période (un mois, par exemple).

Priorité C: Services pouvant être suspendus durant une longue période. Ces cas devront peut-être être examinés par des dirigeants de l'entreprise.

Étape 3: reconnaissance des ensembles de compétences requises et des occasions de réaffectation d'employés

Une étape déterminante du processus de planification de la continuité des opérations consiste à établir le nombre d'employés et les compétences nécessaires pour assurer et maintenir l'exécution des fonctions et services essentiels.

-Utilisez le gabarit suivant servant au recensement des fonctions et services essentiels par niveau d'importance en vue de consigner l'information nécessaire à l'élaboration du plan.

Identification des fonctions et services essentiels par niveau d'importance

Service/unité : _____

Niveau d'importance du service essentiel	Nombre actuel d'employés qui fournissent des services	Nombre d'employés restants si on applique un taux d'absentéisme de 35 % (exemple)	Degré de risque (élevé, moyen, faible)	Possibilité de travailler à la maison (Oui ou non?)	Plan d'action mis en œuvre pour le service essentiel (Oui ou non?)
A.					
B.					
C.					

Niveau d'importance

- A. Service crucial. Ne peut être interrompu ni suspendu.
- B. Services/fonctions pouvant être suspendus pour une courte période de temps (pour un mois, par exemple).
- C. Services/fonctions pouvant être suspendus pour une longue période de temps

-Déterminez les exigences particulières à satisfaire pour que les fonctions et services essentiels puissent être exécutés (obtention d'un permis d'opérateur de machinerie lourde, etc.).

Il peut également être recommandé de préparer une liste de tâches et de compétences spéciales dont on pourrait avoir besoin en cas d'urgence, et de les assigner aux employés appropriés:

- Équipe de gestion de la crise
- Soutien aux employés
- Services de secours en TI
- Établissement du périmètre de sécurité, etc.

Étape 4: repérage des problèmes

Discuter des conséquences potentiellement liées à la réduction, à la modification ou à l'élimination de services ou de fonctions. Documentez les points suivants:

- Tous les problèmes ont été repérés.
- Un plan d'action a été élaboré pour chaque problème.
- On connaît les responsabilités des personnes désignées pour chaque fonction ou service essentiel.

Étape 5: préparation du plan pour chaque fonction/service essentiel

Stratégies et plans d'action

Utilisez le Plan d'action pour le maintien d'un service essentiel (DOC) pour y rédiger des plans concernant chaque fonction ou service essentiel. Ceux-ci comprennent :

- Une description du service ou de la fonction
- Les noms des personnes chargées de mettre en œuvre le plan d'action
- Les noms des remplaçants
- La description des impacts sur l'entreprise
- Les plans d'action: éléments clés tels que les plans de notification et de communications, la réinstallation du personnel, le recours à d'autres ressources ou fournisseurs, etc.
- Les besoins en ressources

Contacts clés : Utilisez les formulaires fournis pour constituer des listes de personnes ressources en indiquant leurs coordonnées.

Modèle de plan d'action pour le maintien d'un service essentiel/Activité

Service/unité d'affaires			
Service essentiel (identifier et fournir une brève description)			
Personne/poste responsable de la mise en œuvre d'un plan d'action précis	(Nom)	(Numéros de téléphone)	(Adresses de courriel)
Suppléant/poste responsable de la mise en œuvre d'un plan d'action précis			
Répercussions problématiques pour l'entreprise (s'il y a lieu)			
Plan d'actions (y compris les modes de notification, la stratégie de communication, les plans de réaffectation des employés, le recours à d'autres secteurs de services, toute révision de l'ampleur du processus de prestation de services, exigences en matière de surveillance et de production de rapports, etc.)			
Besoins en ressources (énumérer les besoins et indiquer les coordonnées des personnes-ressources – dotation, équipement, services de sous-traitance)			

Clients : Pour atténuer les pertes, il importe de prendre l'initiative de **communiquer avec les clients**. Utilisez le modèle relatif aux principaux clients (DOC) pour dresser la liste des clients qui devraient recevoir un avis de vous ou qui seraient insultés si vous ne communiquez pas avec eux.

Les renseignements suivants doivent figurer sur votre liste:

Produit ou service fourni au client:

Une description du produit ou service qui vous est fourni. Jumelée à l'information inscrite dans la main «Commentaires», cette description aide à établir pourquoi le fournisseur doit être contacté si une pandémie se déclare.

Nom de la personne ressource:

Dans le cas de certains clients, il n'y aura peut-être pas de nom à inscrire. Le cas échéant, on pourra parfois inscrire «Représentant sur appel» ou «service à la clientèle».

Téléphone de la personne ressource:

Inscrire tous les numéros permettant de joindre le client (télécopieur, cellulaire, téléavertisseur, numéro à utiliser après les heures normales s'il est différent et numéros sans frais).

Nom et téléphone d'autres personnes ressources:

Fournir cette information dans la mesure du possible. Il s'agit de personnes ressources autres que la première personne ressource inscrite, s'il y a lieu.

Service 24 heures sur 24:

Si votre client n'offre pas de service jour et nuit, déterminez comment le joindre hors des heures normales. Pour le rassurer, promettez-lui que cette information ne sera transmise qu'à très peu d'employés. Demandez le numéro de téléphone à la maison si le numéro de cellulaire ou de téléavertisseur ne suffit pas.

Commentaires:

Cette main peut servir à inscrire toute information pertinente pour ce fournisseur, telle que la raison pour laquelle il doit être contacté en cas d'incident, des directives dont le fournisseur aura besoin ou toute autre note appropriée.

Modèle de plan d'action pour le maintien d'un service essentiel/Activité : principaux clients

Produit/Service :	
Nom du client :	
Adresse civique :	
Commune / Wilaya / Code postal :	
Personne-ressource :	Tél. :
Autre personne-ressource :	Tél. (24 heures) :
	Autre numéro :
	Courriel :
Commentaires :	

Produit/Service :	
Nom du client :	
Adresse civique :	
Commune / Wilaya / Code postal :	
Personne-ressource :	Tél. :
Autre personne-ressource :	Tél. (24 heures) :
	Autre numéro :
	Courriel :
Commentaires :	

Produit/Service :	
Nom du client :	
Adresse civique :	
Commune / Wilaya / Code postal :	
Personne-ressource :	Tél. :
Autre personne-ressource :	Tél. (24 heures) :
	Autre numéro :
	Courriel :
Commentaires :	

Fournisseurs et sous-traitants

Utilisez le modèle pour les fournisseurs clés (DOC) afin de donner des renseignements essentiels sur ces fournisseurs. L'information est la même que celle décrite ci-dessus.

Partenaires d'affaires et fournisseurs de soutien

Cette main concerne les partenaires importants qui ne relèvent pas des catégories précédentes, mais qu'il serait préférable d'appeler en cas d'urgence:

- **Partenaires d'affaires (à l'interne et à l'externe)** qui ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, y compris les unités d'affaires internes qui se fient à votre entreprise pour obtenir de l'information ou vos services de gestion, ou qui fourniront un soutien à la récupération de vos opérations (assureur commercial, sécurité interne, installations, relations publiques, entités juridiques, etc.).
- **Fournisseurs de soutien**, y compris les organismes d'intervention en cas d'urgence (services de police ou d'incendie, services publics), et la Croix-Rouge canadienne. (Si le service 911 est disponible dans votre communauté, prière de l'indiquer.)

Utilisez le modèle pour les principaux partenaires d'affaires ou fournisseurs de soutien (DOC) pour donner la liste des données essentielles sur ces autres partenaires. L'information est la même que celle décrite ci-dessus, dans la main consacrée aux clients clés.

Étape 6: examen du plan selon la liste de vérification

Examinez le plan de continuité des opérations (PCO) pour vous assurer que toutes les questions sont abordées, et relevez les domaines où vous pourriez avoir besoin d'un complément de documentation.

Examinez la liste (suivante) de vérification du PCO fournie par Capital Health (anglais seulement) afin de vous assurer d'avoir couvert tous les aspects du plan.

Liste de vérification pour la planification de la continuité des opérations

Note : Certains des points énumérés ci-après ont plus particulièrement trait à une pandémie.

1. Prévoyez les effets d'un cas d'urgence dans votre entreprise :

T â c h e s	A faire	En cours	Terminée
a. Identifiez un coordonnateur en cas d'urgence ou une équipe et assignez-lui des rôles et des responsabilités précis en matière de planification de la préparation et d'intervention. Le processus de planification devrait inclure les suggestions des employés et de leurs représentants syndicaux (dans le cas d'une entreprise syndiquée).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Identifiez les employés et autres intrants essentiels (p. ex., les matières premières, les fournisseurs, les produits et services des sous-traitants et la logistique) nécessaires au maintien des opérations de l'entreprise, par lieu de travail et par fonction, en cas d'urgence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Formez et préparez de la main-d'œuvre auxiliaire (p. ex., des entrepreneurs, des employés occupant d'autres fonctions, des retraités).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Élaborez et prévoyez des scénarios pour les cas où la demande pour vos produits ou services augmenterait ou diminuerait en cas d'urgence (effets des restrictions sur les grands rassemblements, besoins en fournitures hygiéniques, perturbations des télécommunications ou de l'infrastructure des transports, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Déterminez les éventuels effets d'une pandémie sur la situation financière de l'entreprise en imaginant de multiples scénarios pouvant avoir un effet sur différents sites de production ou gammes de produits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Déterminez les éventuels effets d'un cas d'urgence sur les déplacements professionnels à l'intérieur du pays et à l'étranger (p. ex., mises en quarantaine, fermetures des frontières).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Obtenez des renseignements fiables et à jour auprès de la direction locale de la santé publique, des services d'urgence et des autres sources et établissez des liens durables avec eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Élaborez un plan de communication d'urgence et révisiez-le de façon périodique. Ce plan comprend l'identification des principales personnes-ressources (ainsi que leurs remplaçants), une chaîne de communications (y compris les fournisseurs et les clients), et des processus de repérage et de communication de l'état de l'entreprise et des employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Mettez en œuvre un exercice pour tester votre plan, et révisiez-le de façon périodique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impact d'une urgence sur votre entreprise

- Avez-vous identifié un coordonnateur en cas d'urgence ou une équipe et assigné des rôles et des responsabilités précis en planification de la préparation et d'intervention? Avez-vous inclus les suggestions des représentants syndicaux?
- Avez-vous identifié les employés et autres intrants essentiels nécessaires au maintien des opérations de l'entreprise?
- Avez-vous formé et préparé de la main-d'œuvre auxiliaire?
- Avez-vous élaboré des scénarios pour les cas où la demande pour vos produits ou services augmenterait ou diminuerait en cas d'urgence?

- Avez-vous établi les éventuels effets d'une urgence sur la situation financière de l'entreprise en imaginant de multiples scénarios pouvant avoir un effet sur différents sites de production ou gammes de produits?
- Quels sont les éventuels effets d'une pandémie sur les déplacements professionnels à l'intérieur du pays et à l'étranger?
- Avez-vous obtenu des renseignements fiables et à jour auprès de la direction locale de la santé publique, des services d'urgence et des autres sources? Avez-vous établi des liens durables avec eux?
- Avez-vous élaboré un plan de communication des urgences?
- Avez-vous mis en œuvre un exercice pour tester votre plan, et comment sera-t-il révisé de façon périodique?

2. Prévoyez les effets d'un cas d'urgence sur vos employés et vos clients :

T â c h e s	A faire	En cours	Terminée
a. Prévoyez les absences des employés en cas d'urgence, du fait de facteurs tels que la maladie personnelle, celle d'un membre de la famille, des mesures de confinement communautaire et des mises en quarantaine, de la fermeture des écoles ou de l'entreprise et de l'arrêt des transports publics.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Mettez en place des lignes directrices pour modifier la fréquence et le type des contacts personnels (p. ex., se serrer la main, participer aux réunions, l'aménagement des bureaux, les postes de travail partagés) entre les employés, et entre les employés et les clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Encouragez et contrôlez les vaccins annuels contre la grippe chez les employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Évaluez l'accès des employés aux services de soins de santé ainsi que leur disponibilité en cas d'urgence, et améliorez ces services au besoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Évaluez l'accès des employés aux services de soins de santé mentale et aux services sociaux, ainsi que leur disponibilité en cas d'urgence, en tenant compte notamment des ressources dans l'entreprise, la communauté et de confession religieuse, et améliorez ces services au besoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Identifiez les employés et les clients principaux ayant des besoins particuliers, et tenez compte de leurs exigences dans votre plan en cas d'urgence (au besoin).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impact d'une urgence sur vos employés et vos clients

- Avez-vous prévu les absences des employés pendant une urgence?
- Avez-vous mis en place des directives afin de modifier la fréquence et le type des contacts personnels entre les employés et les clients?
- Avez-vous encouragé et contrôlé les vaccins annuels contre la grippe chez les employés?
- Avez-vous évalué l'accès des employés aux services de soins de santé ainsi que leur disponibilité en cas d'urgence, et amélioré ces services au besoin?
- Avez-vous évalué l'accès des employés aux services de santé mentale et aux services sociaux pendant une urgence?
- Avez-vous identifié les employés et les clients principaux ayant des besoins particuliers et tenu compte de leurs exigences dans votre plan de préparation?

3. Établissez des politiques à mettre en œuvre en cas d'urgence :

T â c h e s	A faire	En cours	Terminée
a. Établissez des politiques concernant la rémunération des salariés et les congés de maladie uniques en cas d'urgence, y compris des politiques concernant le retour au travail des personnes ayant été malades mais n'étant plus contagieuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Établissez des politiques souples quant au lieu et aux heures de travail (p. ex., le télétravail, les horaires de travail décalés).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Établissez des politiques pour prévenir la propagation de la grippe sur le lieu de travail (p. ex., en encourageant l'hygiène respiratoire, l'étiquette respiratoire et la mise à l'écart rapide des personnes atteintes des symptômes de la grippe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. En cas de vaste pandémie, établissez des politiques destinées aux employés qui ont été exposés à la pandémie de grippe que l'on croit malades ou qui tombent malades sur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

le lieu de travail (p. ex., intervention pour la prévention des infections, congé de maladie obligatoire immédiat).

e. Établissez des politiques pour limiter les déplacements dans les régions touchées (tenez compte des sites nationaux et internationaux), évacuez les employés qui travaillent dans ou à proximité d'une région touchée à l'écllosion de la maladie, et conseillez les employés qui rentrent des régions touchées.

f. Déterminez les pouvoirs, les déclencheurs et les procédures pour l'activation et l'arrêt du plan d'intervention de l'entreprise, en déclenchant une alerte pour les opérations de l'entreprise (p. ex., l'arrêt des opérations dans les régions touchées) et en communiquant les renseignements d'affaires aux employés clés.

Elaborer des politiques à mettre en œuvre en cas d'urgence

- Avez-vous élaboré des politiques pour la rémunération des salariés et les congés de maladie uniques?
- Avez-vous élaboré des politiques afin d'accorder de la souplesse quant au lieu et aux heures de travail?
- Avez-vous élaboré des politiques afin de prévenir la propagation d'une maladie sur le lieu de travail?
- Avez-vous élaboré des politiques pour les employés qui ont été exposés à une pandémie?
- Avez-vous élaboré des politiques pour limiter les déplacements dans les régions touchées, évacuer les employés qui travaillent dans ou à proximité d'une région touchée lors de l'écllosion de la maladie, et conseiller les employés qui rentrent des régions touchées?
- Avez-vous déterminé les pouvoirs, les déclencheurs et les procédures pour l'activation et l'arrêt du plan d'intervention de l'entreprise, en déclenchant une alerte pour les opérations de l'entreprise et en communiquant les renseignements clés aux employés?

4. Affectez des ressources à la protection de vos employés et de vos clients en cas d'urgence :

T â c h e s

A faire En cours Terminée

a. Assurez-vous que les fournitures en cas d'urgence sont accessibles et en quantité suffisante (p. ex., de l'équipement de sécurité, des produits pour se laver les mains, des mouchoirs et des récipients pour les jeter) dans tous les établissements de l'entreprise.

b. Améliorez les communications et l'infrastructure de technologie de l'information au besoin, afin de permettre le travail à distance pour les employés et l'accès à distance pour les clients.

c. Assurez-vous que des consultations médicales sont disponibles ainsi que la possibilité de recevoir des conseils pour l'intervention d'urgence.

Affecter des ressources à la protection de vos employés et de vos clients pendant une pandémie

- Avez-vous fait en sorte que le matériel de contrôle des infections est accessible et en quantité suffisante?
- Devez-vous améliorer les communications et l'infrastructure de technologie de l'information au besoin, afin de permettre le télétravail pour les employés et l'accès à distance pour les clients?
- Vous êtes-vous assuré que des consultations médicales sont disponibles ainsi que la possibilité de recevoir des conseils pour l'intervention d'une urgence?

5. Communiquez avec vos employés et tenez-les informés :

T â c h e s

A faire En cours Terminée

a. Élaborez et diffusez des programmes et des documents communiquant les données fondamentales relatives à un cas d'urgence (p. ex., les procédures de sécurité, les consignes d'évacuation, les signes et les symptômes de la grippe, les modes de transmission).

b. Prévoyez les craintes et l'anxiété des employés, les bruits et la désinformation, et planifiez les communications en conséquence.

c. Vérifiez que les communications sont appropriées sur les plans culturel et linguistique.

d. Présentez aux employés votre plan de préparation et d'intervention en cas d'urgence.

- e. Donnez de l'information sur les soins à domicile pour les employés malades et les membres de leur famille.
- f. Développez des plates-formes (p. ex., des numéros d'urgence, des sites Web spécialisés) pour faire le point sur le cas d'urgence et les mesures à prendre avec les employés, les vendeurs, les fournisseurs et les clients, sur le lieu de travail et à l'extérieur, de façon pertinente et en temps opportun, y compris les redondances du système de contact d'urgence.
- g. Identifiez les sources communautaires pour obtenir des renseignements exacts et opportuns sur le cas d'urgence (à l'échelle nationale et internationale), ainsi que les ressources permettant de prendre des mesures de prévention (p. ex., de l'équipement de sécurité spécialisé, des vaccins et des antiviraux).

Communiquer avec les employés

- Avez-vous élaboré et diffusé des programmes et des documents communiquant les données fondamentales relatives à une urgence?
- Avez-vous prévu les craintes et l'anxiété des employés, les rumeurs et la désinformation et planifié les communications en conséquence?
- Avez-vous vérifié que les communications sont culturellement et linguistiquement appropriées?
- Avez-vous présenté aux employés votre plan de préparation et d'intervention en cas d'urgence?
- Avez-vous fourni des renseignements sur les soins à domicile pour les employés malades et les membres de leur famille?
- Avez-vous élaboré des plates-formes pour faire le point et les mesures à prendre avec les employés, les vendeurs, les fournisseurs et les clients, sur le lieu de travail et à l'extérieur, de façon pertinente et en temps opportun, y compris les redondances du système de contact d'urgence?
- Avez-vous identifié les sources communautaires pour obtenir des renseignements exacts et opportuns, ainsi que les ressources permettant de prendre des mesures de prévention?

6. Coordonnez vos interventions avec celles d'organisations externes pour aider votre communauté :

T â c h e s	A faire	En cours	Terminée
a. Collaborez avec les assureurs, les systèmes de soins médicaux et les grands centres locaux de soins médicaux afin de communiquer vos plans en cas d'urgence et de comprendre leurs capacités et leurs plans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Collaborez avec les services fédéraux, provinciaux et locaux de santé publique ou avec les intervenants en cas d'urgence afin de participer à leurs processus de planification, de communiquer vos plans en cas d'urgence et de comprendre leurs capacités et leurs plans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Communiquez aux services provinciaux ou locaux de santé publique ou aux intervenants en cas d'urgence les actifs ou les services que votre entreprise pourrait fournir à la communauté.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Partagez des pratiques exemplaires avec d'autres entreprises de votre communauté pour améliorer les efforts d'intervention au sein de la communauté.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coordonner les interventions avec celles d'organisations externes pour aider la communauté

- Avez-vous collaboré avec les assureurs, les systèmes de soins médicaux et les centres locaux de soins médicaux afin de communiquer vos plans en cas d'urgence, et de comprendre leurs capacités et leurs plans?
- Avez-vous consulté les services fédéraux, provinciaux et locaux ou avec les intervenants en cas d'urgence?
- Avez-vous communiqué aux services provinciaux ou locaux ou aux intervenants en cas d'urgence les actifs ou services que votre entreprise pourrait fournir à la communauté?
- Avez-vous partagé les pratiques exemplaires avec les autres entreprises de votre communauté afin d'améliorer les efforts d'intervention au sein de la communauté ?

Étape 7: examen du plan par l'équipe de préparation aux urgences

Une ébauche du plan de continuité des opérations **devrait être présentée** à votre équipe de préparation aux urgences afin qu'elle l'examine et le commente, s'il y a lieu. Étant donné que le comité comprendra l'impact

global d'une urgence sur l'entreprise, il devrait examiner le plan afin de s'assurer de sa conformité avec les points suivants :

- Il est **cohérent** pour l'ensemble des unités d'affaires et services
- Il respecte tous les **éléments critiques**

De plus, le comité directeur de l'entreprise surveille la **progression de l'initiative**.

Étape 8: révision et mise à l'essai et à jour du plan

Soyez proactif et mettez votre plan à l'épreuve en procédant à des séries d'essais. Cela vous aidera à cerner ses lacunes.

CONCLUSION

Nous sommes tous à la fois réactifs et proactifs, réellement chacun d'entre nous est parfois réactif, parfois proactif. Des exemples d'individus réactifs ou proactifs à 100 % sont très rares. En général, nous sommes tous réactifs pour certaines choses et proactifs pour d'autres.

Prenez donc le temps d'analyser votre comportement dans les différents domaines de votre vie et voyez dans quel domaines vous avez tendance à vous laisser porter par le courant.

Décidez ensuite des domaines dans lesquels vous ne voulez plus vous laisser aller à la dérive et **prenez** des mesures pour changer le cours de votre vie dès maintenant ! N'attendez pas qu'une opportunité se présente mais prenez votre vie en main.

Même si votre entourage semble se contenter d'être seulement réactif, devenez proactif dans le maximum de domaines.

Vous pouvez avoir l'impression dans un premier temps de nager à contre courant, mais **si vous pensez que votre décision va vous mener à la réussite alors vous avez totalement raison de suivre celle-ci, envers et contre tous.**

Suivre le chemin de la majorité semble pourtant empreint de sagesse mais si vous voulez avoir une vie exceptionnelle, différente de celles des autres, **vous devrez parfois aller à contre courant si cela vous semble nécessaire !**

Si vous voulez vraiment trouver le chemin du succès et du bonheur apprenez à être le plus souvent possible proactif : **C'est le meilleur moyen de prendre sa vie en main.**

La proactivité peut être considérée comme une attitude ou un état d'esprit tourné vers le futur. En ce sens, nous opposons à la stratégie réactive, qui est de nature à suivre les modifications de l'environnement interne et externe et donc à s'adapter à une situation détectée, la stratégie proactive qui est à l'origine des changements.

une entreprise proactive est une organisation qui adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines plus créatrices et plus audacieuses

La stratégie proactive est à l'origine des changements. Le rôle proactif du manager/leader, soutenu par des hommes attachés à servir la vision du management constitue le fondement d'une manipulation de l'environnement.

Le management proactif de l'entreprise est le mode de gestion de l'entreprise qui ne « doit pas seulement s'adapter à des contraintes de l'environnement, mais tenter d'anticiper et de modifier ces contraintes en exploitant tout son potentiel dynamique .

Le management proactif se traduit et s'exprime dans les comportements anticipateurs, c'est-à-dire des proactions et l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre par l'entreprise, dont l'art de diriger des hommes, afin d'atteindre un objectif défini ; ex : obtenir une performance satisfaisante, basée sur l'observation systématique des modifications probables de l'environnement sur un ensemble de plans : commercial, économique, technologique, politique....

Le management stratégique proactif est plus qu'un état d'esprit anticipateur à changer l'environnement pour l'entreprise, c'est un mode de gestion qui peut être considéré plus qu'offensif, dans la mesure où battre un concurrent ou l'affaiblir, constitue seulement un des éléments, l'objectif étant d'avancer dans le bon sens, vite et bien et sur des créneaux sans cesse renouvelés grâce à la mobilisation des ressources de l'entreprise.

Dans le management stratégique proactif, la stratégie, la planification stratégique, le plan d'actions et les manœuvres compétitives des entreprises relèvent souvent du processus de prise de décision. Ce processus est étroitement lié à l'environnement externe et interne de l'entreprise.

J'espère que cette œuvre vous a donné l'envie et l'élan de faire briller votre propre soleil intérieur !

BIBLIOGRAPHIE :

- ✓ Aurelie Fardeau : Manager votre chef
- ✓ Alain paul Martin : La gestion proactive
- ✓ Alain Fernandez : « c'est quoi un tableau de bord »
- ✓ Alain Fernandez : les cinq forces de la concurrence
- ✓ BENCHEKROUN Bouchra : Management stratégique
- ✓ Claude lemoine : le bilan des compétences
- ✓ Chalus Marie-Christine : Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite des stratégies proactives dans les entreprises industrielles
- ✓ Camille MOUCHOT : Proactivité au service d'un recrutement efficace
- ✓ Celine Valentin : du business modele à la mise en œuvre des projets
- ✓ Didier Lacombe : Bien s'organiser au travail
- ✓ Dominique GARREAU DE LOUBRESSE: la proactivité une « soft skill très recherchée »
- ✓ Donis Molho Dominique Fernandez-Poisson : Tableaux de bord, outils de performance
- ✓ Elke De Wit : En cinq étapes de réactif à proactif
- ✓ Frankl Victor y : Découvrir un sens à la vie
- ✓ Francine Sguin- TAIEB Hafsi et Christiane Demers : le management stratégique, de l'analyse à l'action
- ✓ Gautier girard : Gestion du temps, l'entrepreneur, le manager et la réussite
- ✓ Ginette lacroix : la proactivité, une recette gagnante pour l'obtention d'un emploi
- ✓ Hugo clery : l'importance d'être proactif
- ✓ Philippe Baumard, Christian Harbulot : Intelligence économique et stratégie des entreprises
- ✓ Jean pierre testa : Affirmation de soi et proactivité
- ✓ Karoline Strauss : Former les salariés à résoudre des problèmes
- ✓ Lavalette G et Niculescu M : les stratégies de connaissances
- ✓ Leyla Beriker : Prendre l'initiative
- ✓ Maelle nodet : Passer de réactif à proactif
- ✓ Martin selingman : l'optimisme
- ✓ Marc Dutil, Kati renaud, Franck Nicolas et Nathalie Riverin : Agir en leader proactif
- ✓ Micheel godet : de l'anticipation à l'action
- ✓ Normand Béique : comment un tableau de bord peut aider notre entreprise
- ✓ Philippe Dion : Anticiper les besoins de l'entreprise en compétences
- ✓ Pierre Majeau : Pour une gestion proactive
- ✓ Serge Perrot et Yasmin Jaidi : les comportements proactifs de socialisation, moyen efficace d'intégration
- ✓ Stephane R Covey : les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent
- ✓ Sun Tzu : l'art de la guerre

