Francine Séguin • Taïeb Hafsi • Christiane Demers

Le management stratégique

DE L'ANALYSE À L'ACTION

Les Éditions Transcontinental

Reproduction interdite

Le management stratégique

DE L'ANALYSE À L'ACTION

Extrait de la publication

Les Éditions Transcontinental
1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24e étage
Montréal (Québec) H3B 4X9
Téléphone : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479
www.livres.transcontinental.ca

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada
Séguin, Francine
Le management stratégique : de l'analyse à l'action

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-89472-327-2

1. Planification stratégique. 2. Entreprises - Planification. 3. Gestion d'entreprise.
I. Hafsi, Taïeb. II. Demers, Christiane, 1953- . III. Titre.

HD30.28.S43 2008 658.4'012 C2008-941558-2

Révision : Diane Grégoire
Correction : Jacinthe Lesage
Conception graphique de la couverture : Karine Léger
Mise en pages : Centre de production partagée de Montréal
Impression : Transcontinental Gagné

Imprimé au Canada
© Les Éditions Transcontinental, 2008
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 3e trimestre 2008
Bibliothèque et Archives Canada

Nous reconnaissons, pour nos activités d'édition, l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ). Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

Pour connaître nos autres titres, consultez le www.livres.transcontinental.ca. Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au 1 866 800-2500.

Francine Séguin
Taïeb Hafsi
Christiane Demers

Le management stratégique

DE L'ANALYSE À L'ACTION

Les Éditions Transcontinental

À mes petits-enfants, Félix, Charlotte et Lucas
F. S.

À mes amis, le sel de ma vie
T. H.

À Georges et Charlotte
C. D.

Extrait de la publication

Préface

Ce livre s'inscrit dans un long processus de réflexion et d'écriture qui a eu cours à HEC Montréal au cours des deux dernières décennies. Un premier livre, *La stratégie des organisations : une synthèse,* a été publié en 1996. Il était le fruit d'une « maturation collective » chez les professeurs de stratégie de HEC Montréal, maturation qui s'est échelonnée de 1984 à 1996. Certains de nos collègues, en particulier Alain Noël, Marcel Côté, Jean-Marie Toulouse et Taïeb Hafsi, ont joué un rôle important au cours de cette période.

À l'époque, les recherches dans le domaine de la stratégie pullulaient, mais allaient dans toutes sortes de directions. L'objectif du livre consistait alors, non pas à avancer une nouvelle théorie de la stratégie, mais à réaliser une synthèse utile pour les théoriciens et les praticiens. Comme l'élaboration d'une synthèse s'avère toujours une aventure difficile, tous étaient conscients que notre ouvrage recelait encore beaucoup d'imperfections et qu'il faudrait, un jour ou l'autre, le revoir à la lumière des nouvelles recherches et approches dans le domaine de la stratégie.

Considérant le nombre d'exemplaires vendus et l'intérêt que les professeurs et les étudiants ont manifesté, nous pouvons dire que le livre a connu du succès, ce qui nous a donné envie de procéder, en 2000, à une seconde édition, une édition revue, modifiée et enrichie de 4 nouveaux chapitres et de 19 nouvelles notes.

Pour Taïeb Hafsi, il s'agissait alors de poursuivre le travail qu'il avait amorcé dans la première édition. Il lui apparaissait important de conserver la partie portant sur le concept de stratégie, qui avait présidé à l'organisation du livre, mais il tenait à ce que cette deuxième édition campe mieux l'importance de

l'économie industrielle. Pour Francine Séguin, qui devenait coauteure, il s'agissait de contribuer à un livre dont elle partageait les grandes orientations, mais de le faire en y intégrant ses intérêts pour la théorie des organisations et pour les liens qu'elle entretient avec la stratégie.

Cette seconde édition ayant, elle aussi, connu un franc succès, nous avons décidé de produire non pas une troisième édition, mais d'élaborer plutôt un tout nouveau livre. Celui-ci s'appuie bien sûr sur le contenu de la deuxième édition, mais il se veut une version simplifiée, épurée et enrichie. Nous avons ainsi réduit la taille du livre en éliminant les 35 notes présentes dans la seconde édition ; certains chapitres ont aussi été éliminés, alors que d'autres ont été regroupés.

Par ailleurs, trois nouveaux chapitres ont été ajoutés, qui portent sur les outils de réalisation de la stratégie et sur la gestion du changement stratégique. Quant au chapitre II, il a été revu afin de tenir compte des nouvelles approches en matière d'action stratégique. Christiane Demers, qui s'intéresse à la pratique de la stratégie et au changement stratégique, a accepté d'être coauteure de ce nouvel ouvrage et a contribué de manière importante à la rédaction de certains chapitres.

Si ce livre a vu le jour, malgré nos nombreuses activités, c'est grâce au travail remarquable de Martine Lefebvre. Sans son professionnalisme, ce livre serait difficilement arrivé à terme. Nous ne la remercierons jamais assez. Nous tenons enfin à souligner le plaisir que nous avons eu à travailler avec Jean Paré et Marie-Suzanne Menier, des Éditions Transcontinental, dont le travail et les suggestions ont amélioré notablement la qualité du livre.

Notre ouvrage, *Le management stratégique : de l'analyse à l'action,* s'inscrit dans la voie tracée par les deux éditions de *La stratégie des organisations : une synthèse.* Nous souhaitons que nos collègues en stratégie de HEC Montréal, d'ailleurs au Québec ou dans le monde aient envie de reprendre le flambeau et de travailler à une quatrième édition améliorée et enrichie.

Extrait de la publication

Table des matières

{ Partie I } – Comprendre la stratégie 11

Chapitre I – La stratégie : un bâton d'aveugle 13
I. La tâche du dirigeant 14
II. Le concept de stratégie 16

Chapitre II – Les aspects variés de la stratégie 23
I. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement 27
II. La stratégie comme prolongement des dirigeants 30
III. La stratégie comme expression d'une communauté de personnes 32
IV. La stratégie comme filon conducteur 33
V. La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel 35

{ Partie 2 } – Concevoir la stratégie 43

Chapitre III – La formulation de la stratégie 45
I. Une histoire typique 45
II. Le processus de formulation 49
III. Les éléments de l'analyse 51
IV. La conception de la stratégie : une heuristique 60
V. L'évolution de la stratégie : l'importance de l'histoire 63
VI. L'évaluation de la qualité de la formulation stratégique 64

Chapitre IV – L'analyse de l'environnement 69
I. L'entreprise comme système ouvert 71
II. L'environnement concurrentiel de l'entreprise 75
III. L'environnement général de l'entreprise 90
IV. L'environnement conçu comme un réseau 98

Chapitre V – L'analyse de l'organisation 101
I. Les démarches d'analyse traditionnelles 104
II. Les méthodes d'analyse de la valeur 114
III. La construction d'un avantage stratégique : l'art de l'artisan 121

Chapitre VI – Les choix stratégiques et la performance 129
I. La stratégie institutionnelle 132
II. La stratégie directrice 134
III. La stratégie d'affaires 151
IV. Les stratégies fonctionnelles 156
V. La stratégie et la performance 158

Extrait de la publication

{ Partie 3 } – Réaliser la stratégie 163

Chapitre VII – La structure et les processus de gestion 165
I. Ce qu'est la structure 165
II. La relation stratégie et structure 168
III. Les processus de gestion 176
IV. La structure comme cadre de l'action stratégique 179

Chapitre VIII – La culture et le leadership 181
I. Culture et stratégie 181
II. Leadership et stratégie 192

{ Partie 4 } – Gérer la complexité 207

Chapitre IX – La stratégie et la complexité 209
I. Les méthodes d'analyse 213
II. La gestion du processus : du management au métamanagement 227

Chapitre X – La gestion stratégique d'une entreprise diversifiée 233
I. Pourquoi se diversifier ? 236
II. Les fusions-acquisitions : un regard historique 242
III. Les stratégies de diversification 246
IV. La diversification et la création de valeur 250
V. Une méthodologie pour se diversifier 257

Chapitre XI – La gestion stratégique d'une entreprise mondiale 261
I. La dynamique de la mondialisation 262
II. Les stratégies mondiales 277
III. La gestion d'une entreprise mondiale 288

Chapitre XII – La gestion du changement stratégique 295
I. Le changement radical 296
II. Une typologie des transformations organisationnelles 297
III. L'analyse du changement stratégique 303

Conclusion – De l'analyse à l'action 311

Extrait de la publication

PARTIE I

Comprendre
la stratégie

Ce livre est destiné à servir de guide à tous ceux, étudiants ou gestionnaires, qui souhaitent réfléchir à la stratégie et aux différents outils pour la formuler et l'implanter dans une organisation. La première partie du livre est essentielle. Elle présente le concept de stratégie et les différentes facettes qu'il recouvre. Bien que notre conception de la stratégie ne diverge pas de manière importante de ce qui est communément admis, il y a des nuances sur lesquelles nous insistons et qui trahissent nos propres biais.

Le chapitre I présente la stratégie comme un bâton d'aveugle. Nous vivons dans un monde complexe, et le monde des organisations est difficile à comprendre. On a alors besoin d'instruments, d'heuristiques qui aident à déchiffrer ce qui se passe, de façon acceptable mais temporaire, en attendant d'avoir une meilleure compréhension des phénomènes.

À sa façon, la stratégie est un outil robuste parce que, ne mettant pas l'accent sur des relations précises, elle s'intéresse aux processus qui conduisent à sa formation. La recherche contribue d'ailleurs, de manière spectaculaire, à l'identification des éléments dont il faut tenir compte lorsqu'on s'intéresse à ces processus. Mais plus important encore, 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 à agir de façon convenable.

Le chapitre II est une sorte de synthèse de la littérature en matière de stratégie, celle-ci pouvant être considérée sous des formes diverses. Cinq formes ont été retenues : 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.

Chapitre I

La stratégie : un bâton d'aveugle

Il y a trente ans, à la Harvard Business School, les enseignements les plus importants en matière de stratégie des entreprises portaient sur la difficulté de l'intégration. Les étudiants peinaient sur le cas Midway Foods, une petite entreprise de 100 employés, sise à Chicago, qui fabriquait des friandises, surtout des tablettes de chocolat.

Le cas A, qui était étudié en premier, paraissait alors si simple que la plupart des participants avaient du mal à se motiver. On y décrivait pêle-mêle l'industrie des friandises, l'histoire de l'entreprise, l'expression des caractéristiques de l'entreprise, en particulier l'énoncé de ses « finalités corporatives » et sa stratégie de marketing, et on y reproduisait une discussion entre l'auteur de ce cas et le président de l'entreprise, M. Kramer. Avec un portrait aussi général, les étudiants se demandaient souvent ce qu'on attendait d'eux. Mais Midway était une entreprise particulière et, dans cette présentation, elle paraissait déjà unique en raison de sa capacité à se définir et, surtout, à prendre de grandes décisions cohérentes avec cette définition. Progressivement, le professeur présentait aux étudiants des aspects nouveaux de la gestion de Midway. Le cas B mettait déjà les étudiants à l'épreuve : Midway pouvait saisir l'occasion d'acheter un concurrent. Devait-elle le faire ? Le cas C révélait les perspectives différentes des quatre services fonctionnels. On y découvrait que chaque service avait une mission différente, des méthodes et des problèmes opérationnels différents. Plus important encore, chacun des directeurs avait sa philosophie personnelle et une méthode de gestion différente. Le cas D montrait ces gestionnaires en action, au cours de réunions de décision, et suggérait les difficultés qu'ils pouvaient avoir à agir de manière concertée.

Finalement, les cas E1 et E2 montraient le président qui, comme responsable de la coordination de cet ensemble devenu soudain plus complexe et plus délicat, devait prendre des décisions qui pouvaient faire le succès ou l'échec de Midway Foods.

I. La tâche du dirigeant

À l'étude de ce cas, les étudiants comprenaient l'extrême diversité et la complexité des problèmes auxquels font face les dirigeants : 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'entreprise, 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 un tel foisonnement ?

En matière de conceptualisation des activités de la direction générale, un des travaux les plus marquants de ce siècle est le livre de 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 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 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 influer 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).

Extrait de la publication

Quant au sociologue 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 **3 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.

Extrait de la publication

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 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.

II. Le concept de stratégie

> *The first element of [Hippocrates] method is hard, persistent, unremitting labor in the sick room, not in the library ; the all-round adaptation of the doctor to his task, an adaptation that is far from being merely intellectual. The second element of that method is accurate observations of things and events, selection, guided by judgment born of familiarity and experience, of the salient and the recurrent phenomena, and their classification and methodical exploitation. The third element of that method is the judicious construction of a theory—not a philosophical theory, nor a grand effort of the imagination, nor a quasi-religious dogma, but a modest pedestrian affair or perhaps I had better say, a useful walking stick to help on the way—and the use thereof*[1].
>
> *Henderson, 1970 (p. 67)*

Quand Hippocrate illustrait sa méthode, il décrivait 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. Pour que le médecin d'Hippocrate puisse prendre des décisions, il lui fallait « d'abord 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. Pour les étudiants examinant le cas de Midway, il était évident qu'on avait besoin d'un instrument pour mettre de l'ordre, une sorte de bâton

Extrait de la publication

d'aveugle pour retrouver son chemin dans le fouillis de la gestion quotidienne. Et la situation des entreprises d'aujourd'hui est encore plus difficile à envisager que du temps de Midway Foods !

Ce qui caractérise la gestion, avec l'explosion des technologies de l'information et la chute progressive des frontières douanières entre nations, c'est l'incroyable complexité des contextes et des phénomènes. Ni la petite entreprise ni l'entreprise monoproduit n'échappent à cela. La complexité n'épargne plus aucune organisation. En conséquence, donner un sens à la réalité devient une nécessité importante pour le gestionnaire.

A. Le génie de la gestion

Dans la pratique, les gestionnaires qui réussissent font preuve d'une capacité à comprendre, souvent de manière intuitive, et à créer qui est impressionnante. Prenons deux exemples, rapportés par la presse professionnelle. En 1980, **SRC**, une petite entreprise de réusinage de moteurs et filiale de ce qu'était alors International Harvester, était sur le point de fermer ses portes. Elle venait d'être paralysée par une grève qui avait duré cent soixante-douze jours. Jack Stack, le dirigeant principal, après de nombreuses tentatives infructueuses, avait réussi à obtenir de la BancAmerica Commercial Corporation le financement pour racheter la filiale.

Par la suite, convaincu que le succès de l'entreprise dépendait du dévouement des employés, Stack a voulu susciter chez eux un « comportement de propriétaires ». Il leur a non seulement cédé une partie de la propriété, aujourd'hui une façon de faire plutôt courante, mais il a aussi décidé d'enseigner à tous, du balayeur au fraiseur, des choses que les banquiers connaissent. Certes, les débuts ont été difficiles, mais voici ce qu'un machiniste de trente-deux ans exprimait par la suite :

> *We've been over and over and over the different figures enough times that now, if you hand any one of us an income statement and leave out a few numbers, we can fill them in*[2].

Au cours de l'année 1994, l'entreprise a dépensé 300 000 $ pour de la formation en finance, six fois plus que pour l'amélioration des habiletés de production. Chaque semaine, l'entreprise arrêtait ses machines durant une demi-heure pour permettre à ses employés d'examiner en petits groupes les derniers documents financiers de l'entreprise. En 1994, quelque 1,4 million de dollars ont aussi été distribués en bonis de rendement.

Extrait de la publication

Cette politique du « livre ouvert » a été payante pour SRC, parce qu'elle fait partie d'une industrie dans laquelle les marges sont minimes ; toute attention portée aux coûts de la part des employés fait donc toute la différence. Plus de 1 600 entreprises, dont des entreprises prestigieuses comme Shell Oil ou Allstate Insurance, ont envoyé des personnes chez SRC pour apprendre de cette remarquable expérience.

Considérons maintenant une situation inverse, celle de la société alimentaire **Culinar**. Culinar était, à la fin des années 1980, une entreprise de fabrication et de commercialisation de produits alimentaires. Ses principaux produits étaient les célèbres petits gâteaux Vachon, des biscuits et des craquelins de toutes sortes ainsi que des produits divers mais marginaux, comme des soupes, des fromages, des bonbons, etc. Culinar était le résultat d'une fusion entre les Gâteaux Vachon et la division alimentaire d'Imasco, alors le géant de la cigarette au Canada. Les principaux concurrents de Culinar étaient Nabisco, une multinationale américaine, et Weston, dont les ventes canadiennes étaient environ deux fois supérieures à celles de Culinar.

En 1990, la direction de Culinar a demandé à la firme 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 petits gâteaux, Culinar 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. Culinar avait même un savoir-faire important qui pouvait être exploité dans une expansion vers les autres provinces du Canada.
- Pour ce qui est des biscuits et des craquelins, la situation était totalement différente. D'abord, il y avait des concurrents forts et énergiques. En particulier, Nabisco dominait avec une part de marché presque quatre fois supérieure à celle de Culinar et un pouvoir de dépenser, pour le marketing et le développement de produits, bien au-delà des capacités de Culinar. La conclusion de l'étude de Monitor était que, dans ce secteur, la réussite était conditionnée par les facteurs classiques d'économies d'échelle et de pouvoir financier. Pour bien faire, Culinar 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.

La culture de Culinar était dominée par Vachon, une entreprise où, traditionnellement, la qualité et le travail d'artisan prenaient une grande importance. Elle était aussi marquée par la culture des Aliments Imasco, une culture de réduction des coûts et de recherche d'efficacité opérationnelle. La partie la plus développée de l'étude de Monitor, celle sur les craquelins et les biscuits, suggérait à Culinar de mettre l'accent sur ses produits les plus prometteurs et d'essayer de dominer l'industrie. Cela supposait notamment des acquisitions et des désinvestissements ciblés.

Les dirigeants de Culinar ont alors entrepris de réaliser cette partie de la recommandation, qui leur paraissait la plus évidente et apparemment la plus facile à faire. Ils ont fait une acquisition majeure en Ontario et ont mis au point une stratégie de marché dynamique pour enlever des parts de marché à Nabisco. Le seul élément qui a été négligé, par l'étude de Monitor et par les dirigeants de Culinar, c'était la capacité de Nabisco à réagir.

La réaction de Nabisco a été dévastatrice. Ses produits étaient mieux connus et mieux appréciés du grand public. En combinant publicité et réductions de prix, Nabisco a placé Culinar dans une situation catastrophique. L'augmentation des coûts, combinée à la chute de revenus, a créé une situation particulièrement difficile.

De plus, Culinar, après des efforts infructueux pour procéder à une acquisition importante soit en Europe de l'Est, en Espagne ou au Mexique, et croyant réaliser une opération intéressante, a procédé à l'acquisition d'une entreprise américaine de New York, qui se révéla « la paille qui brisa le cou du chameau ». L'entreprise new-yorkaise était en situation de faillite et demandait beaucoup trop de ressources managériales pour les capacités de Culinar.

Culinar, au même moment, aurait eu l'occasion de faire une série d'acquisitions d'entreprises de qualité pour le segment des produits de santé. Ce segment était beaucoup plus compatible avec la tradition de Culinar et probablement plus à la mesure de l'entreprise, mais les dirigeants en ont décidé autrement. Résultat : Culinar a dû battre en retraite, en essayant de vendre toutes ses activités autres que les gâteaux Vachon. La plupart des dirigeants ont alors quitté l'entreprise, qui a été longtemps « démoralisée ».

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

Extrait de la publication

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.

Avec le recul, on s'aperçoit bien que Culinar était davantage capable d'une transformation qui aurait mis l'accent sur la qualité des produits et la différenciation, plutôt que sur les coûts et les économies d'échelle. Cela aurait été plus compatible avec leurs ressources et avec les valeurs des employés et des dirigeants. Culinar s'est depuis recentrée sur ce qu'elle fait de mieux et elle a amélioré sa position de marché.

B. Le rôle de la stratégie

En nous inspirant de Roethlisberger (1977), essayons de rappeler le cadre d'analyse que Henderson, s'inspirant d'Hippocrate, proposait pour comprendre des systèmes sociaux comme les entreprises et pour agir sur eux. Voici ce qu'il disait :

- Il faut disposer d'un schéma conceptuel, nécessaire à l'investigation ou à la compréhension, une sorte de référence pour l'action.
- 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.
- Ce schéma doit être utilisé. Ce n'est pas un objet d'apprentissage théorique ; il se perfectionne en cours d'action.
- 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.
- Ce schéma doit être utilisé aussi longtemps qu'il apporte une aide à ceux qui y ont recours (Roethlisberger, 1977) :

> *Beware... you may think you have a real bear by a real tail. Nothing could be further from the truth. You have just a walking stick to assist you here and now. This walking stick will return someday to that glorious graveyard of abandoned working hypotheses of which Henri Poincaré spoke so eloquently*[3].

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

> *Commit yourself to a point of view... Without such a commitment, nothing useful results. But someday... your commitment (your conceptual scheme) will have done its job. Be prepared for that day. Be thankful for what it has done. But when that day comes, be of stout heart — rejoice and abandon it with hallelujahs*[4].

En gestion, ce cadre conceptuel est ce qu'on appelle la stratégie d'entreprise. SRC et Culinar, comme 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 incertain et turbulent. Mais ce n'est pas un bâton universel. Il faut d'abord qu'il soit adapté à la situation. Ensuite, il n'est jamais adapté pour toujours. Il faut être prêt à l'abandonner et à le remplacer quand il n'est plus pertinent. Bien sûr, 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. Comme nous le verrons ultérieurement, 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.

Extrait de la publication

Chapitre II

Les aspects variés de la stratégie

L'idée de stratégie est très souple. On l'utilise pour décrire et comprendre les comportements des personnes, comme le font 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 œuvre ». 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.*** 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

Extrait de la publication

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.

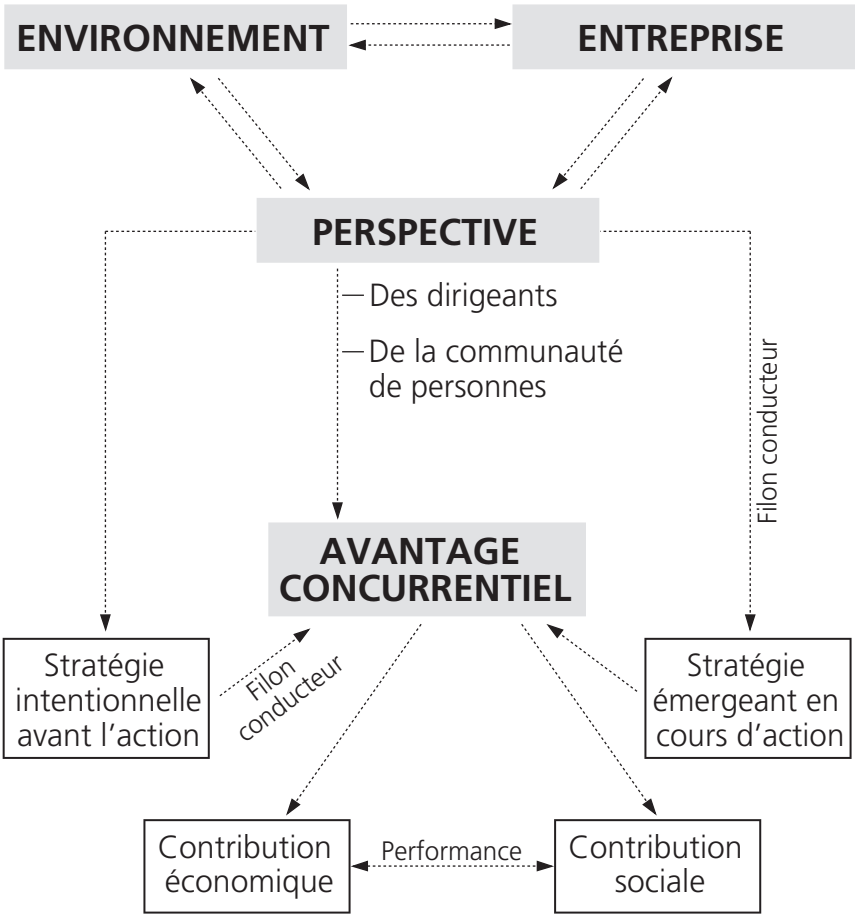
Le *pattern* de décisions et d'actions, selon la consistance et la cohérence qu'il aura par rapport à l'environnement et aux capacités et compétences de l'organisation, permettra à cette dernière d'être plus ou moins performante. Cette performance peut être analysée sous l'angle de l'**acquisition d'un 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.

Ainsi, sans prétendre être exhaustifs, nous pouvons déterminer **5 façons** différentes 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.

Extrait de la publication

FIGURE 2.1 Stratégie, contexte et acteurs



Extrait de la publication

Les dirigeants ont un mandat important : donner une orientation à leur organisation tout en créant un contexte favorable à l'action stratégique des membres. Ils trouveront dans ce livre des méthodes et outils qui leur permettront d'analyser l'environnement et les compétences de leur organisation, et ainsi de faire des choix pertinents. Cet ouvrage présente également les facteurs qui influent sur la réalisation d'une stratégie, à savoir la structure et les processus de gestion, la culture et le leadership. Enfin, il montre comment la gestion stratégique consiste souvent à gérer la complexité liée à la diversification et à la mondialisation des entreprises et aux nombreux changements qu'elles expérimentent.

Le management stratégique : de l'analyse à l'action est une référence indispensable pour les étudiants et les professeurs des écoles de gestion, tout comme pour les consultants et conseillers qui interviennent auprès des organisations.

Détentrice d'un doctorat en sociologie (Harvard University), **Francine Séguin** est professeure titulaire de théorie des organisations et de stratégie à HEC Montréal. Elle a dirigé, de 1993 à 1999, le Service de l'enseignement du management.

Détenteur d'une maîtrise en management (Sloan School at MIT) et d'un doctorat en administration des entreprises (Harvard Business School), **Taïeb Hafsi** est professeur titulaire de stratégie des organisations à HEC Montréal.

Détentrice d'une maîtrise en communication (Université de Montréal) et d'un doctorat en administration (HEC Montréal), **Christiane Demers** est professeure titulaire de stratégie et de changement organisationnel à HEC Montréal.

ISBN 978-289472-327-2

42,95$

Rayons librairie **Gestion, affaires**

Extrait de la publication