

## **Chapitre I : Contexte du management stratégique**

La gestion peut être définie tout simplement comme un processus qui s'intéresse aux problèmes de prise de décision dans les organisations. La gestion stratégique recouvre donc une certaine catégorie de décisions, à savoir les décisions stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise et les décisions opérationnelles qui sont d'une importance moins vitale. Il est donc important de préciser de prime abord, le champ des sciences de gestion relevant de la gestion stratégique et ensuite de relever l'adéquation entre la mission de l'entreprise et ses compétences d'une part et celle entre le management stratégique et opérationnel d'autre part et enfin de préciser les spécificités du management stratégique.

### ***I. Le champ de la gestion stratégique***

Dans une conception large, le management stratégique est présenté comme la raison d'être de l'entreprise et sa façon de faire. La décision stratégique porte sur le processus de choix des objectifs, des missions, des fins de l'entreprise et aussi des moyens qui permettent de les réaliser. Toute décision stratégique doit être replacée dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Elle relève en effet de la direction générale de celle-ci. C'est cette direction générale qui a le pouvoir mais surtout le devoir d'identifier clairement la mission de l'entreprise, de traduire cette mission en objectif à moyen ou à long terme, de définir une stratégie pour atteindre ces objectifs et de mettre en place une structure, une organisation permettant la mise en œuvre de cette stratégie. La définition et l'explication de cette mission représente indéniablement le point de départ de la réflexion stratégique.

La décision stratégique n'est pas censée être prise par chaque salarié au sein d'une entreprise, mais uniquement par la direction générale. Il est également important de faire la différence entre du management stratégique des grandes entreprises et celui des petites entreprises.

Du fait de la complexité de leur organisation, de leurs environnements multiples, de leurs nombreux domaines d'activités stratégiques ou de leurs marchés internationaux, les grandes entreprises ont la nécessité d'être dans une démarche stratégique. Il leur faut voir à long terme afin de donner de la cohérence aux différentes actions menées et à mener. Ces entreprises disposent des spécialistes qui peuvent penser et coordonner l'action stratégique, elles disposent de moyens conséquents en termes de ressources financières leur permettant de conduire ces actions. La stratégie est donc une nécessité pour ces entreprises.

Dans ces entreprises, la stratégie sera décidée par les responsables managériaux de l'entreprise, a priori dans l'intérêt des actionnaires, et sera validée, selon le cas, par le conseil de surveillance. Bien souvent, des consultants aideront les dirigeants dans les choix stratégiques à opérer.

En revanche, dans les petites entreprises, le management stratégique repose surtout sur la façon de penser et sur les activités des propriétaires-dirigeants, qui, très souvent, ne peuvent pas compter sur l'aide d'autres personnes pour leurs activités de direction. La place centrale du dirigeant apparaît comme incontournable dans la compréhension du processus stratégique des petites entreprises, place qui peut être modérée dans la compréhension du management stratégique des grandes entreprises car plusieurs acteurs interviendront. Dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est le seul qui prend les décisions importantes et s'occupe pratiquement de tout. Le partage, la discussion de la stratégie avec d'autres membres de l'entreprise se réalisent lorsque l'entreprise grandit, la stratégie se réalise en fonction du contexte, ce sera l'environnement qui conditionnera la stratégie. Les petites entreprises ont bel et bien une stratégie, mais elle apparaît comme spécifique au regard de la stratégie des grandes entreprises. Elles ont une stratégie qui s'avère implicite et non formalisée et avec un horizon temporel limité (deux ans).

## ***II. Adéquation entre mission et compétences***

### *1- La mission de l'entreprise*

De façon générale, toute organisation ne doit son existence qu'à une mission qui est reconnue par son environnement. La mission est en quelque sorte la raison d'être de l'organisation. Pour une organisation, la capacité à remplir sa mission mieux que d'autres est une condition de sa légitimité, de sa survie et de son développement. En effet, toute organisation évolue dans un univers concurrentiel et l'incapacité à remplir sa mission signifie tôt ou tard la disparition de cette organisation qui est éliminée par l'environnement et remplacée par d'autres, plus efficaces et plus à même de remplir leur mission. La définition de la mission est donc fondamentale pour la gestion stratégique et la manière dont on va définir cette mission est déterminante pour l'avenir de l'entreprise. D'une part, la conception que l'équipe dirigeante a de cette mission va déterminer le champ potentiel d'activité de l'entreprise et expliquer la plupart des grandes orientations stratégiques. D'autre part, l'inadéquation de la mission par rapport aux compétences distinctives de l'entreprise risque d'entraîner son rejet par l'environnement et sa disparition.

## 2- *La notion de compétences distinctives*

La mission ne peut être choisie de façon arbitraire. Elle ne correspond qu'au capital de compétences que l'entreprise possède à un moment donné ou qu'elle peut raisonnablement espérer pouvoir acquérir dans un futur proche. C'est ce capital de compétence qui distingue une entreprise des autres entreprises concurrentes et c'est l'utilisation, la mise en œuvre des compétences qui permet à cette entreprise de trouver une sanction favorable sur le marché. Du point de vue stratégique, toute entreprise est amenée à définir sa mission et ses objectifs en fonction de ses compétences distinctives. Mais elle doit aussi gérer l'allocation de ses ressources disponibles pour maintenir ou pour acquérir certaines compétences qui lui seront nécessaire.

### **III. *Articulation entre management stratégique et management opérationnel***

La mise en œuvre des orientations définies par le management stratégique repose sur de nombreuses décisions et actions qui constituent le cœur du management opérationnel. Il s'agit de piloter l'entreprise en veillant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de coordonner l'action des différents membres de l'organisation vers les objectifs fixés.

#### ▪ **Les éléments de complémentarité :**

*Primo* : le management opérationnel s'inscrit dans un cadre d'action défini par le management stratégique : les décisions opérationnelles doivent tenir compte des opportunités et contraintes de l'environnement de l'entreprise, des objectifs définis par la direction générale et des grands axes de leur mise en œuvre (exemple : de planification stratégique).

*Secundo* : le management opérationnel peut avoir une influence sur le management stratégique : la direction générale doit en effet tenir compte des informations ascendantes transmises par les acteurs de terrain. Ces informations sont souvent précieuses et permettent d'orienter la stratégie: *difficultés de production, réaction de la clientèle face à de nouveaux produits, résultats chiffrés, etc.*

#### ▪ **Les difficultés de coordination**

Dans les grandes entreprises, il n'est pas toujours aisé d'assurer une articulation efficace du management stratégique et du management opérationnel : les différents acteurs

du management n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts, les mêmes informations ou les mêmes contraintes. Les décisions stratégiques qui, par nature, bousculent les habitudes du terrain, sont parfois mal comprises et critiquées (ex. : fermeture d'un site de production). C'est pourquoi il est important d'intégrer la culture de l'entreprise, ses valeurs ou son histoire dans les choix stratégiques réalisés par la direction générale.

Mais la communication interne joue également un rôle essentiel : il est nécessaire d'expliquer la cohérence de l'action stratégique afin de ne pas démobiliser les acteurs opérationnels de l'entreprise.

#### ▪ Les écueils qui doivent être évités :

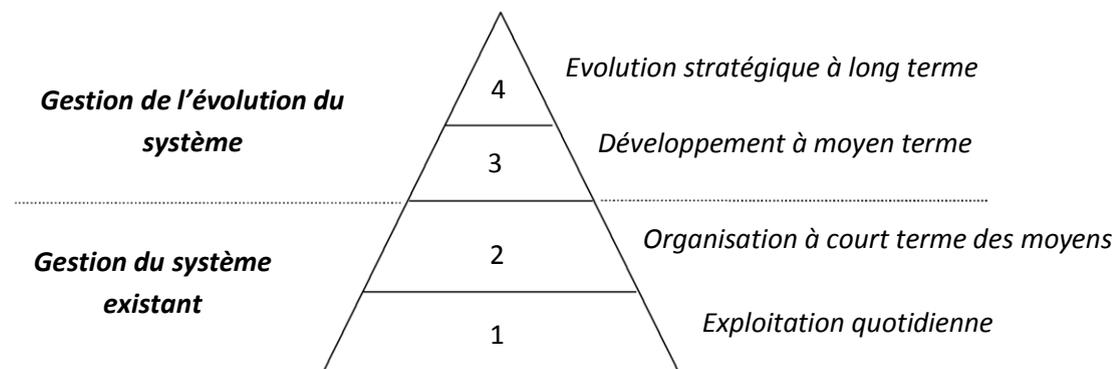
- le management stratégique ne doit pas conduire à la définition d'un cadre trop strict ou trop ambitieux, dans lequel le management opérationnel ne pourrait trouver à s'exprimer ;
- les pratiques du management opérationnel ne doivent pas se rigidifier (sous peine d'entraver les changements d'orientation stratégique nécessaires) ni perdre de vue les orientations stratégiques poursuivies.

Dans les petites entreprises, le management stratégique et le management opérationnel sont souvent assurés par les mêmes personnes et leur cohérence ne pose donc pas de problème. Mais plus la structure de l'entreprise devient complexe, plus les risques de fracture entre les objectifs du dirigeant et l'action des managers de terrain sont grands.

### IV. *La spécificité des décisions stratégiques*

#### A- *La place de la stratégie dans la gestion de l'entreprise*

En s'interrogeant sur la place qu'occupe la stratégie dans la gestion de l'entreprise, son importance peut être analysée à partir de la hiérarchie des problèmes de gestion au sein d'une entreprise.



**Figure N°1** : *La hiérarchie des problèmes de gestion au sein de l'entreprise*

- Aux deux premiers niveaux, le problème est de gérer à court terme un système existant.
  - Le niveau 1 est celui de l'exploitation quotidienne, qui implique un très grand nombre de décisions. Il s'agit de faire fonctionner un ensemble de services, d'une façon routinière ou répétitive. Un contremaître par exemple, doit prendre quotidiennement de nombreuses décisions pour assurer la bonne marche de son atelier.
  - Au niveau 2, il s'agit de prendre des décisions conjoncturelles en fonction de l'évolution de l'environnement. Ces décisions sont moins nombreuses que celles du niveau 1, et sont liées à des aspects fonctionnels tels que la gestion des stocks, la gestion commerciale, la gestion de production, etc. Par exemple, le Directeur d'une usine peut être amené à décider de modifier le programme de fabrication et à mettre en chômage technique un atelier, ou au contraire à embaucher des intérimaires en fonction de l'évolution de la situation. De même, un directeur commercial peut décider de relancer de façon conjoncturelle les ventes d'un produit par une baisse temporaire de prix.
- Au niveau 3 et 4 en revanche, il s'agit de prendre des décisions plus importantes qui engagent l'avenir de l'entreprise et qui entraînent en quelques sorte une modification du système.
  - Tout d'abord au niveau 3, on a les décisions d'investissement qui assurent le développement à moyen terme. Par exemple, en vue de pouvoir mettre en œuvre une stratégie d'expansion, le directeur d'une filiale de production établit un plan d'investissement sur plusieurs années pour augmenter sa capacité de production.
  - En fin au niveau 4, on a des décisions stratégiques qui définissent les orientations générales à long terme. Par exemple, les dirigeants peuvent définir un nouvel axe de diversification ou encore décider de quitter un secteur d'activité dans lequel la rentabilité n'est plus assurée.

L'application de ce schéma à la situation réelle de l'entreprise diffère selon la taille de celle-ci.

- ✚ Dans une grande entreprise, on observe une différenciation hiérarchique très nette des postes de responsabilités en fonction de ce schéma. Il existe une structure d'encadrement à plusieurs niveaux, rappelant un peu la hiérarchie militaire à savoir, Général - Colonel - Capitaine, etc. Dans ce cas, la direction générale peut se consacrer pratiquement à plein temps à la réflexion stratégique, déléguant par

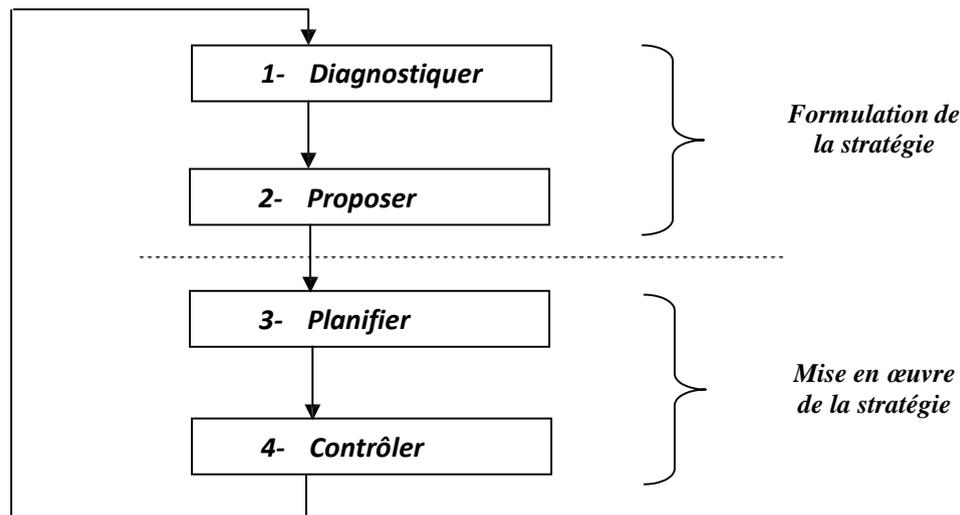
ailleurs les responsabilités opérationnelles. C'est le cas dans les grands groupes où l'état-major a un rôle uniquement stratégique.

- ✚ En revanche, dans une PME, le dirigeant passe beaucoup de temps à régler les problèmes de gestion quotidienne, et à la limite dans une très petite entreprise (TPE), le propriétaire-dirigeant effectue lui-même les tâches d'exécution, en consacrant très peu de temps à la réflexion stratégique.

La seule décision stratégique que prennent d'ailleurs beaucoup d'entrepreneurs, c'est de se mettre à leur compte. De ce point de vue, la PME sera toujours beaucoup plus vulnérable que la grande entreprise. Car, elle risque de ne pas faire en temps voulu l'analyse des menaces liées aux mutations de l'environnement qui exigeraient des réponses stratégiques, et donc des décisions stratégiques. Elle risque aussi de manquer des opportunités à cause d'absence d'informations sur l'environnement.

### *B- La démarche stratégique*

Le processus de la gestion stratégique peut se définir comme une procédure cyclique, itérative, pouvant s'articuler en 4 grandes étapes, explicitées par la figure ci-après :



**Figure N°2** : La procédure de gestion stratégique

*Les deux premières étapes concernent la formulation de la stratégie.*

- La phase de diagnostic permet d'identifier les problèmes majeurs concernant la survie et le développement de l'entreprise. Ce diagnostic comporte deux volets : le diagnostic interne qui s'attache à mettre en évidence les forces et les faiblesses, et le diagnostic externe qui analyse les menaces et les opportunités de l'environnement.
- La phase de proposition a pour rôle de formuler les choix qui s'imposent à l'entreprise. Celle-ci a-t-elle intérêt à se diversifier ou à se recentrer sur son activité ? doit-elle rechercher une domination par les coûts ou par la diversification de ses produits ? peut-elle faire cavalier seule ou a-t-elle intérêt à nouer des alliances avec d'autres entreprises ?

*Les deux étapes suivantes concernent la mise en œuvre concrète de la stratégie.*

- Cette mise en œuvre suppose une procédure de planification. L'analyse stratégique débouche en effet sur un plan pluriannuel qui définit les moyens nécessaires et le calendrier dans le temps des investissements permettant de concrétiser les manœuvres stratégiques projetées. Toute stratégie suppose des investissements (au sens large, car il peut y avoir aussi des désinvestissements). Par exemple, une stratégie d'innovation

entraînant la mise sur le marché d'un produit nouveau pourra nécessiter des investissements en R&D, des investissements commerciaux (étude de marché, mise en place d'un réseau commercial, de moyens logistiques, etc.), des investissements industriels, des investissements humains (recrutement des spécialistes, formation, etc.). tous ces investissements ne peuvent pas être improvisés, ils doivent être planifiés. La gestion stratégique ne peut pas être menée au jour le jour, elle suppose nécessairement une procédure de planification des investissements.

- La dernière phase est une phase de contrôle. La mise en œuvre de ce contrôle soulève le problème de la construction du système d'information de l'entreprise, et plus particulièrement des procédures de comptabilité analytique et de contrôle de gestion. Le système comptable doit en effet s'adapter à la stratégie suivie. Par exemple, une stratégie d'extension de l'activité par une politique de diversification et de constitution de filiales industrielles impliquera à la mise en place de procédure de consolidation et de reporting des performances.

En conclusion, le dynamisme d'une entreprise réside de plus en plus dans le fait de posséder un projet pour l'avenir et une stratégie cohérente. Après s'être longtemps focalisé sur les décisions opérationnelles et administratives, avoir rationalisé l'organisation de la production, de la distribution, de la comptabilité..., le gestionnaire doit de plus en plus prendre conscience de l'importance des décisions stratégiques.

Domaine réservé au dirigeant, la stratégie ne peut être déléguée, tout comme l'utilisation de la force de frappe nucléaire par un chef d'Etat. En ce sens, l'objectif d'un responsable devrait toujours être de déléguer au maximum les responsabilités opérationnelles pour avoir le temps de réfléchir aux décisions stratégiques qui assureront la pérennité de l'entreprise.