





# Le management stratégique

DE L'ANALYSE À L'ACTION

**Les Éditions Transcontinental**

1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3B 4X9  
Téléphone : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479  
[www.livres.transcontinental.ca](http://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. Hafi, 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, 3<sup>e</sup> 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](http://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.





# 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.

# Table des matières

---

<b>{ Partie I } – Comprendre la stratégie</b> .....	11
<b>Chapitre I – La stratégie: un bâton d’aveugle</b> .....	13
I. La tâche du dirigeant .....	14
II. Le concept de stratégie .....	16
<b>Chapitre II – Les aspects variés de la stratégie</b> .....	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
<b>{ Partie 2 } – Concevoir la stratégie</b> .....	43
<b>Chapitre III – La formulation de la stratégie</b> .....	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
<b>Chapitre IV – L’analyse de l’environnement</b> .....	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
<b>Chapitre V – L’analyse de l’organisation</b> .....	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
<b>Chapitre VI – Les choix stratégiques et la performance</b> .....	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

<b>{ Partie 3 } – Réaliser la stratégie</b> .....	163
<b>Chapitre VII – La structure et les processus de gestion</b> .....	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
<b>Chapitre VIII – La culture et le leadership</b> .....	181
I. Culture et stratégie .....	181
II. Leadership et stratégie.....	192
<b>{ Partie 4 } – Gérer la complexité</b> .....	207
<b>Chapitre IX – La stratégie et la complexité</b> .....	209
I. Les méthodes d'analyse .....	213
II. La gestion du processus : du management au métamanagement .....	227
<b>Chapitre X – La gestion stratégique d'une entreprise diversifiée</b> .....	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
<b>Chapitre XI – La gestion stratégique d'une entreprise mondiale</b> .....	261
I. La dynamique de la mondialisation .....	262
II. Les stratégies mondiales .....	277
III. La gestion d'une entreprise mondiale .....	288
<b>Chapitre XII – La gestion du changement stratégique</b> .....	295
I. Le changement radical.....	296
II. Une typologie des transformations organisationnelles.....	297
III. L'analyse du changement stratégique .....	303
<b>Conclusion – De l'analyse à l'action</b> .....	311

# Comprendre la stratégie

---



**C**e 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.

# 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 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 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.

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!*

Henderson, 1970 (p. 67)

Quand Hippocrate illustre sa méthode, il décrit 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

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<sup>2</sup>.*

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.

Cette politique du « livre ouvert » a été payante pour SRC, parce qu'elle fait partie d'une industrie dans laquelle les marges sont minimales ; 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.

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<sup>3</sup>.*

■ 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<sup>4</sup>.*

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.



## 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

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.

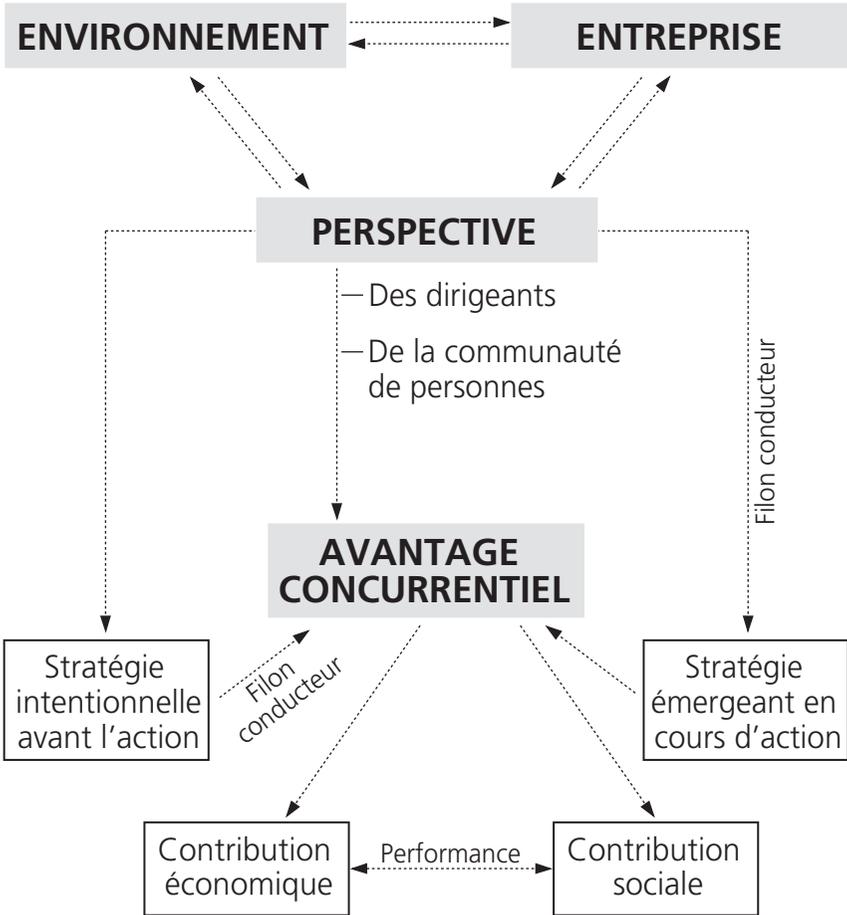
Mais que le processus de formation des stratégies soit intentionnel ou émergent, la stratégie s'intéresse toujours à la **position** que l'organisation veut avoir, peut avoir ou devrait avoir dans son domaine d'activité. Positionner l'organisation par rapport aux autres organisations de son champ d'activité, 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.

FIGURE 2.1 Stratégie, contexte et acteurs



## I. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement

L'objectif de la stratégie consiste toujours à positionner l'organisation dans son environnement, que cet environnement soit l'environnement concurrentiel de la firme, l'environnement institutionnel ou le réseau auquel une organisation appartient. Ce positionnement peut être l'aboutissement d'un processus délibéré ou d'un processus émergent ; il peut découler de la réflexion des seuls dirigeants ou de l'action d'une communauté de personnes ; il peut être contraint principalement par des facteurs extérieurs ou découler davantage d'une appréciation des facteurs internes de l'organisation. Mais 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 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 ont la capacité de choisir et même de modeler cet environnement.

### A. L'environnement, une contrainte à l'action

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 la firme, son positionnement et, ultimement, sa performance. Nous reviendrons sur son cadre d'analyse au chapitre IV.

Mais il y a d'autres approches en théorie des organisations qui 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. Nous y reviendrons aussi au chapitre IV.

La situation des stations-service indépendantes au Québec est un bon exemple d'organisations qui subissent des contraintes en raison de leur environnement. Ces entreprises sont toujours à la merci des grandes pétrolières, qui sont à la fois leurs fournisseurs et leurs concurrents. Ces dernières, étant intégrées verticalement, de l'exploration et l'extraction du pétrole jusqu'à la vente au détail, en passant par le raffinage et la distribution, contrôlent les coûts et l'accès à cette ressource fondamentale pour les indépendants. Ceux-ci sont donc très pénalisés par la structure de l'industrie, qui favorise les gros joueurs. Ils accusent d'ailleurs fréquemment les pétrolières de collusion et sollicitent l'aide des gouvernements pour empêcher les pratiques nuisant à une saine concurrence dans l'industrie.

Dans la même veine, les microbrasseurs du Québec, qui ont à faire face, d'une part, à des concurrents imposants et, d'autre part, à un réseau de détaillants fortement concentré, se plaignent régulièrement des pratiques déloyales des gros brasseurs, qui restreignent leur accès au réseau de distribution, en négociant notamment des ententes d'exclusivité.

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. Comme nous le verrons au chapitre V, 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, comme nous le verrons dans les paragraphes qui suivent.

## **B. L'environnement, un milieu à façonner**

L'organisation n'est pas qu'une entité passive face à son environnement. Elle peut aussi être active, à la fois pour aller chercher les ressources dont elle a besoin, pour interpréter 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, a fait une révolution en décidant de mener ses activités de manière nouvelle et différente (*Fortune*, 1992). En 1965, il succède à son père, un modeste fabricant de tringles à rideaux installé à Freeport, dans l'Illinois. Il constate 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. Cependant, comme Ferguson l'a appris de ses professeurs de gestion, cette stratégie a aussi des inconvénients :

*All the weight is on their (clients) side. They can kill you<sup>5</sup>.*

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 pincesaux 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 :

*We are a service organisation. Anyone can make this stuff. It's not high tech<sup>6</sup>.*

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. C'est ce que nous verrons dans les deux sections suivantes.

## II. La stratégie comme prolongement des dirigeants

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.

Comment Sony est-elle arrivée à se démarquer ainsi ? Beaucoup citent les dirigeants de l'entreprise, et d'abord son créateur, Masaru Ibuka, l'inventeur génial, qui a longtemps été président honoraire du conseil d'administration. Masaru Ibuka répétait :

*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<sup>7</sup>.*

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<sup>8</sup>.*

Cette double préoccupation – être unique et être pratique – a dominé la culture de Sony. Même si, en surface, 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. À 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.

Toutefois, 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 œuvre. 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 VIII.

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.

### III. 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. Nous mettrons l'accent sur cet aspect de la formation des stratégies dans la partie III de ce livre, qui s'intéresse à la réalisation de la stratégie.

## IV. 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 :

*Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities<sup>9</sup>.*

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, la firme 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 :

*After moulding GE so decisively, Mr. Welch is determined to transform its culture and organization into what he awkwardly describes as a "boundary-less" company. Mr. Welch wants GE to be an enterprise where: a. internal divisions blur, and everybody works as a team; b. suppliers and customers are partners; c. there is no segregation between foreign and domestic operations, and each GE business is just as much at home in South Korea and Paris, France, as it is in South Carolina and Paris, Texas<sup>10</sup>.*

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.

## V. 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 :

*The first step... is to raise the question: "Who is the customer?" — The actual customer and the potential customer? Where is he? How does he buy? How can he be reached?*

*The next question is: "What does the customer buy?" Finally, there is the most difficult question: "What does the customer consider value? What does he look for when he buys the product"<sup>11</sup> ?*

Pour définir les activités, Drucker propose ensuite une démarche qui peut être résumée comme suit :

*This involves finding out four things. The first is market potential and market trend. How large can we expect the market for our business to be in five or ten years—assuming no basic changes in market structure or technology? And what are the factors that will determine this development?*

*Second, what changes in market structure are to be expected as the result of economic developments, changes in fashion or taste, or moves by the competition?*

*Third, what innovations will change the customer's wants, create new ones, extinguish old ones, create new ways of satisfying his wants, change his concepts of value or make it possible to give him greater value satisfaction?*

*Finally, what wants does the consumer have that are not being adequately satisfied by the products or services offered him today<sup>12</sup> ?*

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. Nous reviendrons plus en détail sur ce concept au chapitre V.

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. Nous reviendrons en détail au chapitre VI sur ces différents niveaux de stratégie et sur les manœuvres qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel.

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.



# Concevoir la stratégie

---

Cette partie est consacrée à la formulation de la stratégie, c'est-à-dire 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, notamment sur les différents aspects de la stratégie tels qu'abordés au chapitre II.

Le chapitre III fournit le cadre général de l'analyse stratégique. Cette dernière 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. Ce sont ces objectifs que, dans le langage courant, on appelle « stratégie ».

Le chapitre IV va plus en détail dans l'analyse de l'environnement. Il décrit les différents types d'environnement et les techniques qui permettent de l'analyser. Il accorde une importance particulière à l'analyse de la concurrence. Les modèles traditionnels, dont celui de l'économie industrielle popularisé par Porter, sont décrits et illustrés dans ce chapitre. Il traite également de la façon dont on peut analyser l'environnement sociopolitique.

Le chapitre V aborde l'analyse des capacités et des ressources de l'organisation. Il vise à comprendre ce qui donne ou pourrait donner à l'organisation un avantage sur ses concurrents et ce qui constitue ou pourrait constituer un handicap dans la rivalité qui oppose l'organisation à ses concurrents. Différents modèles, tels que ceux de la chaîne de valeur, ainsi que les idées de compétence centrale (*core competence*) sont décrits et illustrés.

Le chapitre VI aborde les grandes stratégies habituellement choisies par les entreprises et les questions importantes qu'elles suscitent chez le stratège. Les stratégies génériques « portériennes » seront abordées, mais aussi les stratégies et manœuvres stratégiques les plus fréquemment utilisées.

La formulation de la stratégie ne repose pas uniquement sur l'analyse de l'environnement et des ressources de l'organisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, les choix que suggère l'environnement et que permettent les capacités de l'organisation doivent aussi tenir compte des valeurs et préférences des dirigeants et de ce qui est acceptable aux yeux de la société.

# La formulation de la stratégie

**C**e chapitre est au cœur de la démarche de ce livre. Il présente le cadre d'analyse principal, celui qui permet de définir, de concevoir et de formuler (ces termes seront utilisés indifféremment) la stratégie d'une organisation. Le chapitre est construit autour des idées déjà abordées au chapitre II. Les différents aspects que nous avons alors présentés constituent des facettes différentes d'une même réalité stratégique.

La stratégie est à la fois une finalité ou 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 permet de concevoir 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. Cette entreprise est aujourd'hui disparue, 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.

## I. Une histoire typique

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 : 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.

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.

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 aujourd'hui une filiale de La Baie), était, parmi de nombreux autres magasins, la chaîne dominante.

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 (aujourd'hui connu sous le nom de Costco) est, au Québec, l'exemple typique de ce type de commerce.

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 novo*.

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.

## II. Le processus de formulation

L'histoire de Miracle Mart 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.

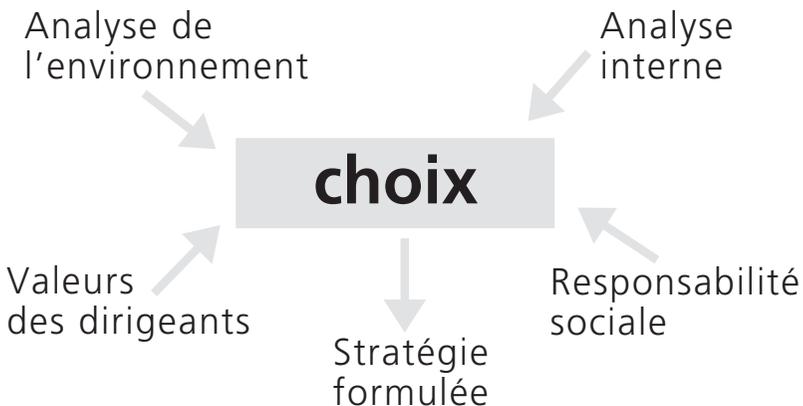
Dans le domaine de la stratégie, il y a un débat constant sur l'utilité ou la nécessité d'une démarche systématique. Mintzberg (1994) a souvent insisté sur les risques de la systématisation, notamment la rigidité et le conformisme qui peuvent en résulter. Cependant, bien qu'il attire l'attention sur 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 crédible qui a montré qu'une démarche de réflexion systématique 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 étrangement à ceux qui ont été mentionnés au chapitre II. 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 pour 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 pour tirer parti des opportunités et faire face aux menaces ;
3. un choix (à la suite de ces deux analyses), parmi un certain nombre d'options, 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 3.1 pour une interprétation du modèle d'Andrews).

**FIGURE 3.1** Le modèle d'Andrews simplifié



### III. Les éléments de l'analyse

Notre 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, nous 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 que nous proposons 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 :

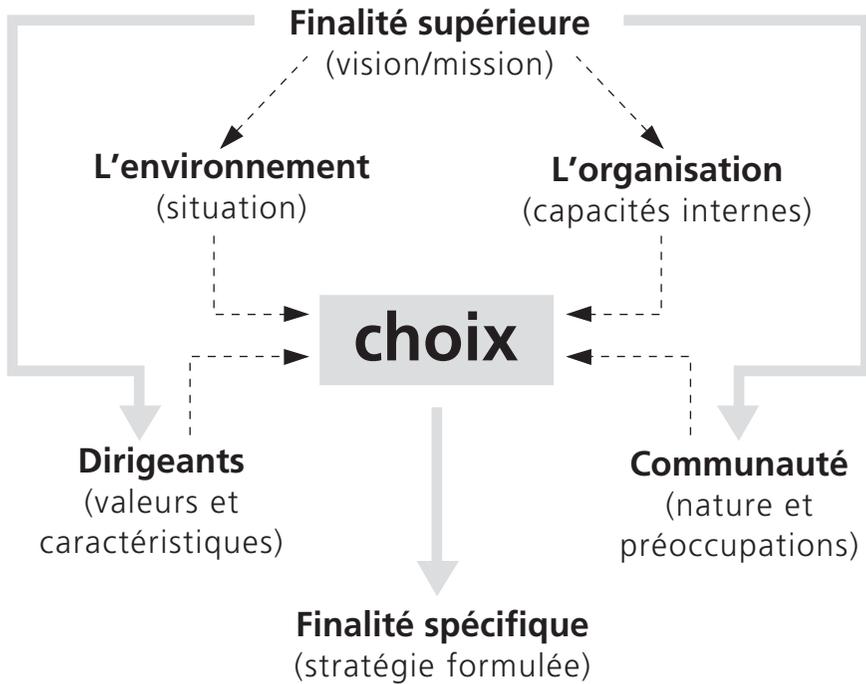
1. l'environnement ;
2. les ressources et les capacités internes de l'organisation ;
3. la contribution sociale souhaitée ;
4. les valeurs des dirigeants.

#### 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 du cancer 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.

FIGURE 3.2 La formulation de la stratégie



- Quelle organisation sommes-nous ?
- Quelle organisation pouvons-nous et voulons-nous être ?
- Quelles contributions (économiques et non économiques) voulons-nous apporter ?

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, 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. Comme des abeilles, 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 des vingt dernières années, 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 : les armes disponibles pour la bataille concurrentielle

Pour accomplir quelque chose de durable, il faut tenir compte des ressources, des compétences, des savoir-faire dont on dispose ou peut disposer pour survivre aux pressions qui sont exercées par 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 :

- 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. Les savoir-faire peuvent être d'ordre technique, administratif, interpersonnel ou organisationnel :
  - 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 ;
  - 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 ;
  - 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 ;
  - 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.
- 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.
- Il y a aussi les fonds disponibles ou accessibles.
- On peut également mentionner les relations et les alliances avec des organisations ou des groupes influents de l'environnement.
- Finalement, 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.

Chacune de ces capacités 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.

À 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 récemment pour devenir le leader mondial. Les économies d'échelle sont considérables et la concurrence se fait généralement par les prix. À 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* »<sup>13</sup>.

## 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 ».

Ainsi, Alcan<sup>14</sup>, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, au Québec, entreprend plusieurs actions destinées à protéger l'équilibre de la région dans laquelle elle est très active. Financement d'équipements sociaux ou sportifs, d'activités culturelles et de centres de villégiature ouverts à la population, libération de personnel rémunéré pour le bénévolat local sont très courants.

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.

L'Imprimerie Gagné, aujourd'hui une filiale du Groupe Transcontinental, a longtemps financé la publication du journal de Louiseville, et Maclean-Hunter a régulièrement financé le monde universitaire et hospitalier canadien, notamment plusieurs chaires en entrepreneurship.

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<sup>15</sup>. 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

Une 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.

#### **IV. 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*. 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, comme nous l'évoquions au chapitre II, 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.

## V. L'évolution de la stratégie : l'importance de l'histoire

Les entreprises évoluent, et leur évolution semble suivre des chemins reconnaissables. 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 et Weinhold (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 au 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. Celui-ci, basé sur les défis de gestion auxquels est confrontée l'entreprise à mesure qu'elle grandit et se diversifie, 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.

- Après une croissance dite « par créativité », l'entreprise connaît sa première crise « de leadership ».
- La deuxième phase de croissance, « par direction », débouche sur une « crise d'autonomie ».
- Lorsque cette crise est résolue, la croissance se poursuit par « délégation », et cela mène à une crise de « bureaucratiation ».
- La phase de « collaboration » peut conduire à une nouvelle crise découlant de la multiplication des conflits qu'engendre le caractère démocratique de cette phase.
- 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.

Ce regard 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. Nous proposons quelques repères pour faciliter cette évaluation.

## **VI. L'évaluation de la qualité de la formulation stratégique**

Apprécier la qualité de la stratégie doit être 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.

La première qualité de la stratégie d'entreprise est d'harmoniser les décisions prises de façon à faire converger les efforts. Cette idée de convergence est aussi une idée de cohérence. On peut même affirmer, comme l'ont montré les discussions du chapitre précédent, que la stratégie est synonyme de cohérence. Les critères d'évaluation utiliseront donc abondamment cette idée de cohérence. Quatre critères peuvent être utilisés *a priori* et trois critères peuvent être utilisés lorsque la stratégie a été mise en application (*a posteriori*).

## A. Les critères d'évaluation *a priori*

Pour faire l'évaluation *a 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 ?

Comme nous l'avons vu, l'environnement engendre opportunités et 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., éléments qui seront précisés plus en détail dans le chapitre IV.

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, ce qu'on verra au chapitre V. 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 *a 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. Cette évaluation de la performance a été décrite en détail dans Thompson (1967).

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, comme cela est décrit dans le chapitre IV. 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.



## 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, PeopleSoft, 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.

C'est à l'importance de l'environnement, et aux outils d'analyse qui permettent aux dirigeants de mieux le comprendre, que nous consacrerons ce chapitre, constitué de quatre volets. Dans le premier volet, nous décrirons l'entreprise comme un système ouvert. Dans le deuxième volet, nous centrerons notre attention sur l'environnement concurrentiel de la firme et sur l'importance de cet environnement pour la stratégie d'entreprise. Dans le troisième volet, nous montrerons comment l'environnement général de l'entreprise influe sur la façon dont une entreprise se situe dans son industrie et sur les choix stratégiques qu'elle fait. Dans le quatrième et dernier volet, nous parlerons de l'environnement comme réseau et de l'importance des réseaux d'entreprises dans le contexte actuel.

## I. L'entreprise comme système ouvert

Afin de bien saisir ce qu'est l'environnement, il est utile de faire, comme au chapitre II, 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.

Dans les deux cas, on concevait 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

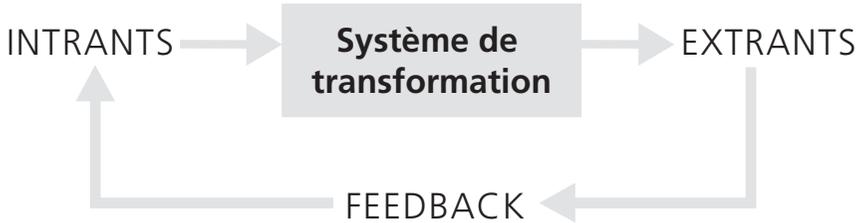
conçue comme une machine ou comme un organisme, dont les éléments internes sont en relation. Il suffisait de se préoccuper de l'état de ces éléments internes pour s'assurer que l'entreprise affiche de bonnes performances.

La théorie des systèmes contribuera, d'une façon tout à fait particulière, à renouveler nos 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. À 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. On peut le représenter comme suit.

**FIGURE 4.1** 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, 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 débilitante. 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 science économique. 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 la firme et l'environnement général. Même si ces deux types d'environnement sont intimement liés, nous les aborderons de façon séquentielle.

## II. L'environnement concurrentiel de l'entreprise

Toute entreprise appartient à une industrie qui constitue, en quelque sorte, le milieu dans lequel elle fonctionne. Il est donc 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, substitués) qui interagissent avec les entreprises en concurrence dans un domaine d'activité. Cette définition est un jugement et revêt donc 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.

La théorie conventionnaliste (Gomez, 1996) est une autre méthode pour définir l'industrie. Bien que cette méthode soit prometteuse, elle n'est pas encore suffisamment précise pour être utilisée aisément par les analystes.

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 profitabilité de l'entreprise.

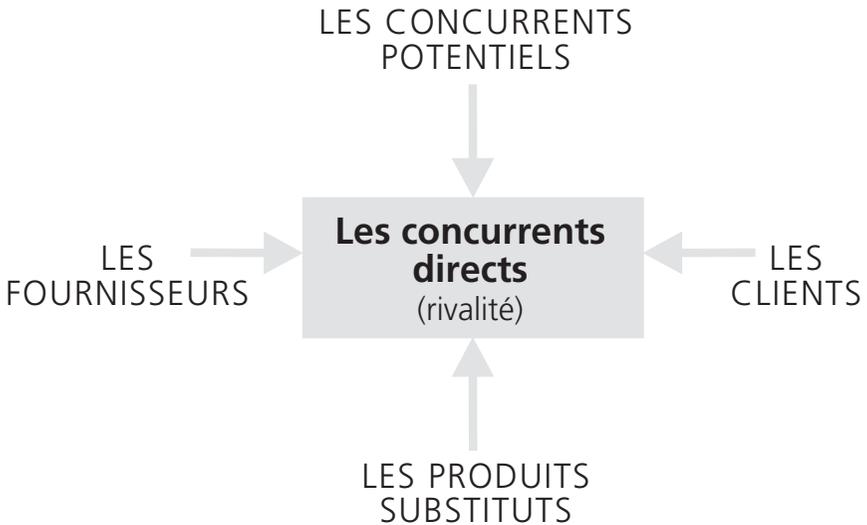
### A. La dynamique de l'industrie

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). À l'inverse du modèle d'Andrews, dont nous avons parlé précédemment, celui de Porter, 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.

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 science économique, 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 économie. 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 économie 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 substitués, les clients, les fournisseurs et les concurrents directs (voir figure 4.2). 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.

FIGURE 4.2 Les 5 forces de la concurrence



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. Nous reviendrons sur ces leviers au chapitre V, portant sur l'analyse interne, et au chapitre VI, portant sur les options stratégiques, lorsque nous discuterons en détail des stratégies génériques. Nous pouvons regrouper les cinq éléments du modèle de Porter sous trois thèmes : la demande pour le produit ou le service, l'action des fournisseurs et l'action des concurrents.

### ***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. Au Québec, les entreprises qui fabriquaient des chapelets ou des missels ont connu cette situation en raison d'une grande baisse de la pratique religieuse. D'autres entreprises, comme nous l'avons vu en parlant de l'environnement général, 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 repré-

sente 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.

Au cours des dix dernières années, dans l'industrie de la bière, on a observé une baisse de consommation de ce produit au Québec et en Ontario. Au même moment, on a noté une augmentation de la consommation de vin blanc. S'agit-il d'un phénomène de substitution d'un produit par un autre, ou d'un plafonnement de la clientèle des buveurs de bière et de l'émergence d'un nouveau marché pour le vin blanc ? L'analyste doit pouvoir le déterminer.

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. Hydro-Québec doit composer avec le joueur important qu'est devenu Gaz Métropolitain ; les deux luttent pour gagner des parts de marché.

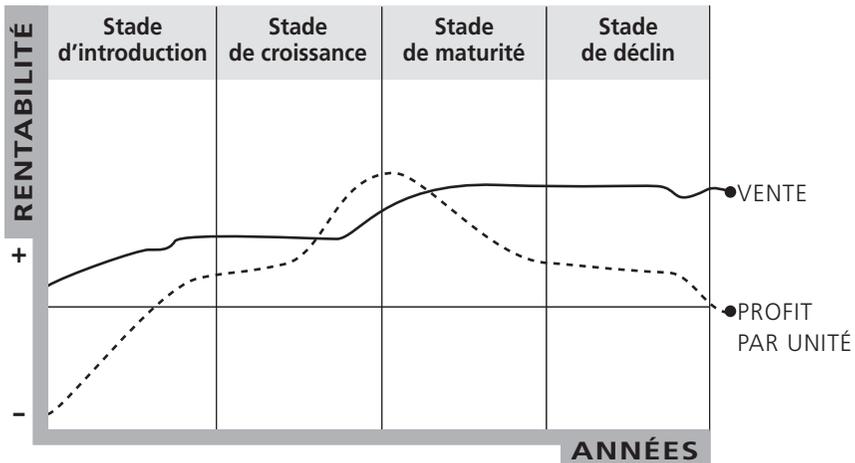
Si le client se rend compte qu'un produit peut remplir la même fonction qu'un autre, on ne peut pas compter sur sa fidélité au produit en question. D'où les efforts déployés par les entreprises pour fidéliser leur clientèle, pour se prémunir non seulement contre les concurrents, mais aussi contre les substituts menaçants.

L'évolution dans le comportement des consommateurs et l'apparition de nouveaux produits et services substituts 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 » (voir figure 4.3).

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.

**FIGURE 4.3** 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.

***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.

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.

### ***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** :

1. *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.
2. *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).

3. *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.
4. *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.
5. *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.
6. *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.

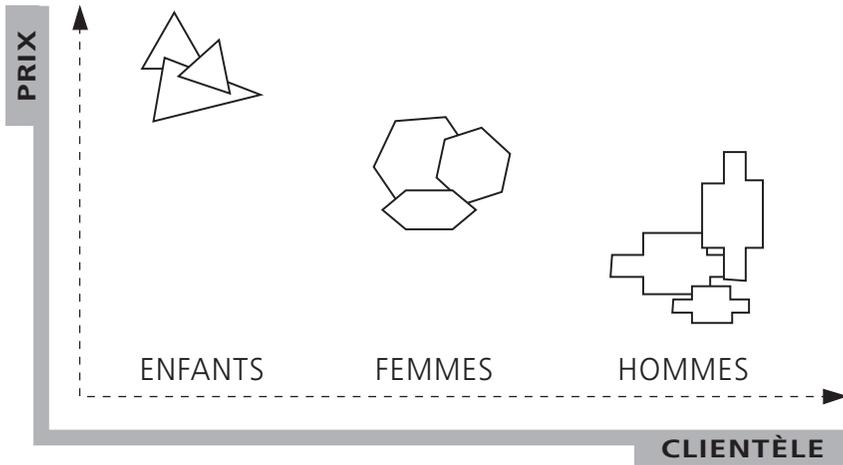
Il est possible de construire une représentation graphique de ces groupes, qu'on appelle la « carte des groupes stratégiques » (voir figure 4.4). Pour construire une telle carte, on utilise en abscisse et en ordonnée les variables stratégiques les plus déterminantes dans l'industrie considérée, en évitant 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.

**FIGURE 4.4** Un 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 dans la section III, 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 section, de nous intéresser un peu plus à l'accroissement de la taille du marché et de la firme, 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 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. Ces changements dans l'industrie ont inévitablement des effets sur les plus petites firmes, 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 stra-

tégies 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 McGahan (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 firmes, 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.

### III. L'environnement général de l'entreprise

Le modèle d'Andrews que nous avons présenté au chapitre III, 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 :

1. sociodémographique ;
2. culturel ;
3. politique ;
4. technologique ;
5. économique.

À propos de chacun, le dirigeant doit se demander 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. À 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. À 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. À 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<sup>e</sup> 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 interorganisationnel 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 interreliés** 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 facile-

ment 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. À 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.

## IV. 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 interorganisationnelles. 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 interorganisationnel. 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<sup>16</sup> 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. À 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.

# 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 FedEx 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. YouTube, 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](http://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.

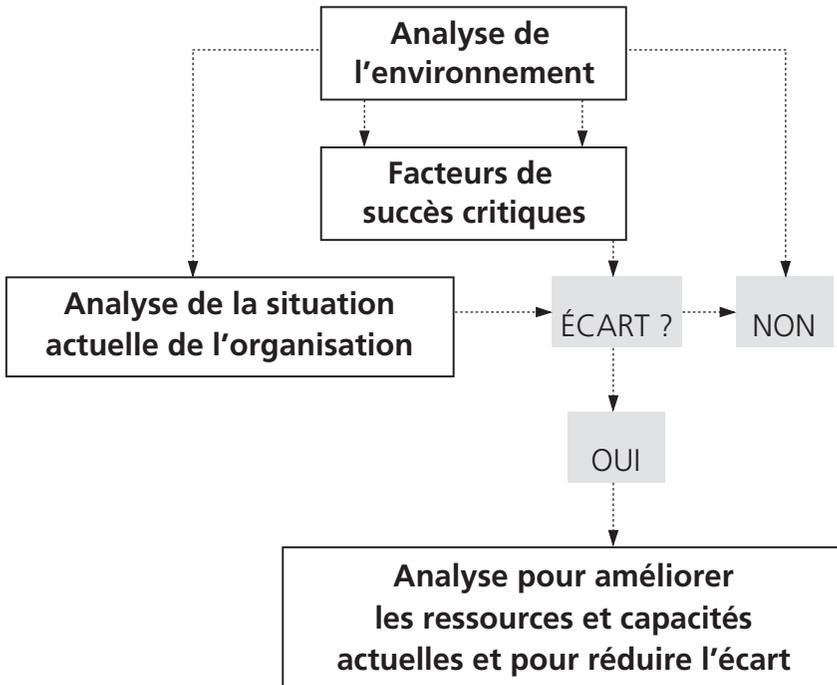
Dans ce chapitre, nous dévoilerons ce qui se cache derrière l'incroyable créativité des entreprises et présenterons des méthodes utiles d'analyse des ressources et des capacités internes. Dans la première section, nous proposerons des démarches traditionnelles, pour nous diriger, dans la deuxième section, vers des méthodes plus récentes d'analyse de valeur, notamment la chaîne de valeur et les idées de conceptualisation de l'organisation en tant qu'assemblage de ressources,

de capacités et de compétences. Dans la troisième section, nous aborderons des idées nouvelles et prometteuses de reconnaissance de *patterns* de création et de maintien de la valeur.

## I. 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. La figure 5.1 résume cette démarche.

**FIGURE 5.1** 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 intangible, 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 5.1.

## **TABLEAU 5.1** L'analyse des forces et des faiblesses

### **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

### **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

### **Technologie**

- 1 Installations
- 2 Technologies de production
- 3 Développement des produits
- 4 Recherche et développement

### **Finances**

- 1 Taille financière
- 2 Rapport cours/bénéfices
- 3 Rythmes de croissance

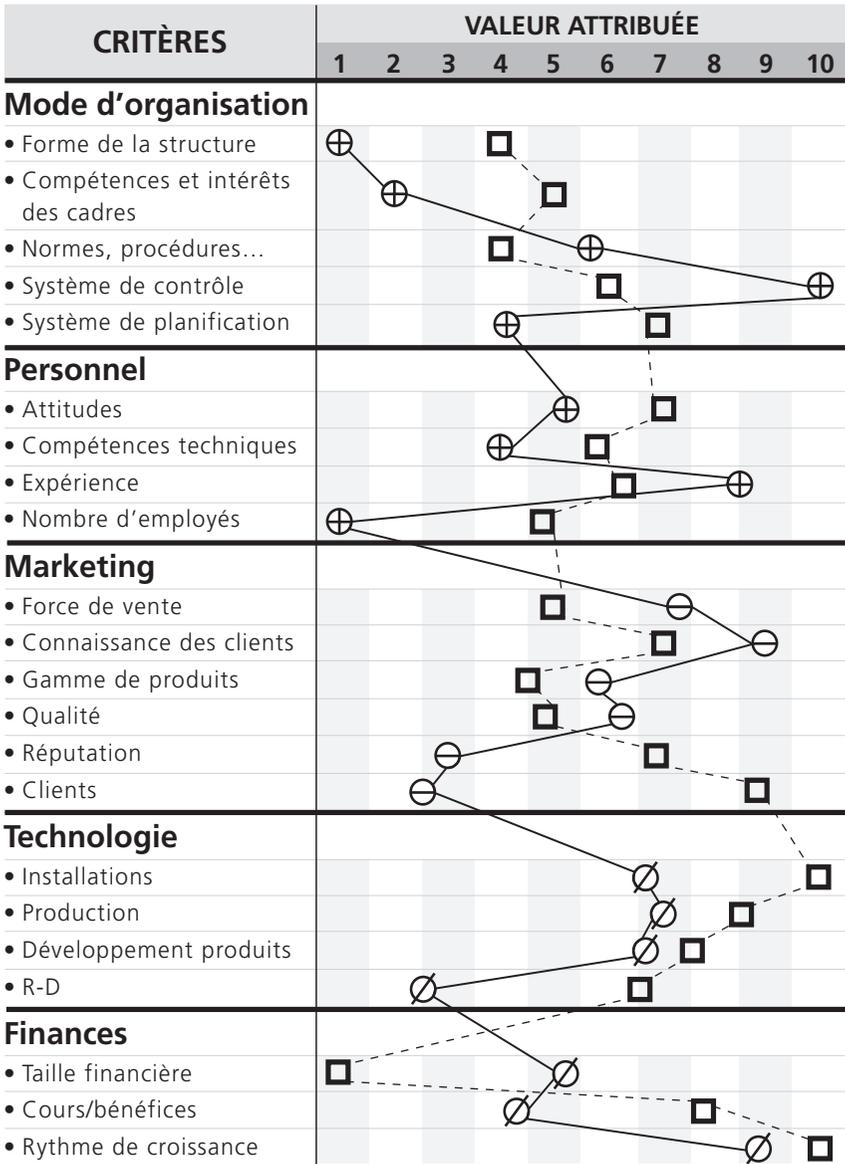
Ce canevas permet d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à chacun des éléments, du point de vue des gestionnaires ou du point de vue d'experts externes. On peut ensuite examiner la situation de l'entreprise, en la comparant à celle de ses concurrents, telle qu'elle est perçue par les gestionnaires 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 5.2 et la figure 5.2 résument cette démarche.

**TABLEAU 5.2** L'évaluation des forces et des faiblesses

CRITÈRE	POIDS (P de 1 à 10)	NOTE (N de 1 à 10)	TOTAL P x N
<b>Mode d'organisation</b>			
• 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
<b>Sous-total</b>			<b>179</b>
Personnel			
Marketing			
Technologie			
Finances			
<b>Total général</b>			

On doit cependant utiliser ce tableau 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 5.2** Une illustration du profil concurrentiel



⊕ ⊖ : Entreprise A  
 □ : Entreprise B

La figure 5.2, 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 à la base des analyses de portefeuille de produits traditionnelles, développées dans les chapitres VI et IX. En effet, ces analyses sont toutes basées sur une dimension représentative de l'externe, comme la croissance du marché, et une dimension représentative de l'interne, comme la part de marché relative. Le succès de l'entreprise passe donc par une combinaison unique des caractéristiques de l'environnement et de celles de l'entreprise ou de l'unité stratégique analysée.

Le modèle des forces et des faiblesses est aussi à la base du modèle PIMS (*profit impact of marketing strategy*), développé au chapitre IX. 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, que nous examinons plus loin dans ce chapitre et au chapitre suivant. Ces analyses sont par ailleurs également utiles dans les situations de complexité, comme nous le verrons au chapitre IX.

## B. La courbe d'expérience

Les stratégies génériques les plus connues sont celles de la différenciation et de la domination par les coûts. Ces stratégies sont exposées au chapitre VI.

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 dans ce chapitre et nous y reviendrons au chapitre IX.

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<sub>t</sub>** = Coût de production (au jour t) pour la V<sub>t</sub><sup>e</sup> unité produite

**C<sub>0</sub>** = Coût de production, au jour 0, pour la V<sub>0</sub><sup>e</sup> unité produite

**V<sub>t</sub>** = Expérience actuelle  
(soit le volume cumulé de production jusqu'au jour t)

**V<sub>0</sub>** = 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 composants, 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

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre IV, 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, dominent. 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 5.3 résume les fonctions qui sont généralement associées aux phases du cycle de vie.

Nous verrons dans les chapitres VI et IX que le cycle de vie induit des stratégies d'entreprise particulières pour l'équilibre du portefeuille de produits. À 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.

**TABLEAU 5.3** Les actions stratégiques durant le cycle de vie d'un produit

	<b>Phases</b>	<b>Introduction</b>	<b>Croissance</b>	<b>Maturité</b>	<b>Déclin</b>
<b>Actions</b>	<b>PRIORITÉ FONCTIONNELLE</b>	- Technique (développement du produit)	- Production	- Marketing et distribution	- Finances
	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	- 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
	<b>PRODUCTION</b>	- Sous-traitants - Mise au point de procédés - Développement de normes	- Centralisation et rapatriement de la production - Accent sur les longues séries	- Réduction des coûts - Flexibilité et petites séries - Décentralisation Procédures	- Sous-traitants - Simplification - Contrôle des coûts et des stocks
	<b>MARKETING</b>	- 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 élevés - Retrait progressif
	<b>DISTRIBUTION PHYSIQUE</b>	- Mise au point de la logistique	- Intégration du système de livraison	- Contrôle des coûts et des stocks - Accent sur le service	- Réduction des stocks de produits finis - Réduction du service
	<b>PERSONNEL</b>	- 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
	<b>FINANCES</b>	- Perte - Financement des investissements	- Marges importantes - Financement de la croissance	- Marge en baisse - Ré-allocation des ressources financières	- Liquidation des équipements inutiles
	<b>COMPTABILITÉ ET CONTRÔLE</b>	- Mise au point de 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

Source : D'après Thiétart (1990), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, Paris, p.129.

## II. Les méthodes d'analyse de la valeur

Nous allons aborder successivement deux méthodes largement utilisées en stratégie, à savoir le modèle de la chaîne de valeur et l'approche des ressources et compétences.

### A. Le modèle de la chaîne de valeur

Dans son modèle d'analyse de la concurrence, Porter suggère d'examiner l'entreprise en utilisant le concept de chaîne de valeur. On peut définir la chaîne de valeur 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 primaires, 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).

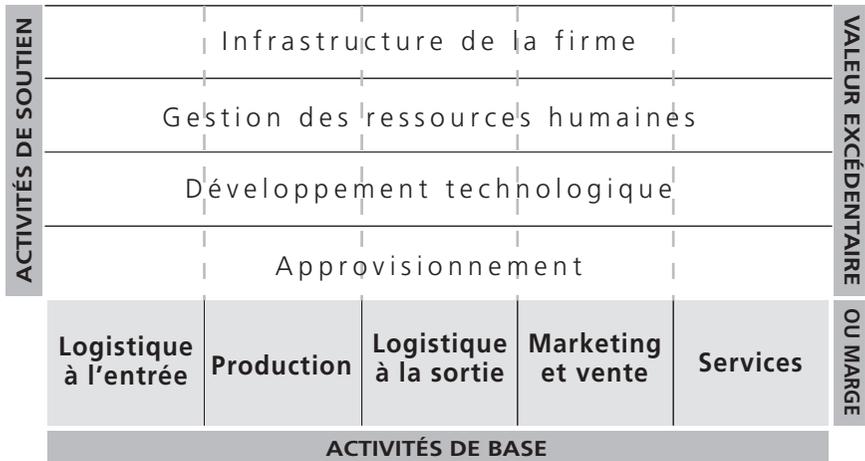
Pour Porter, les avantages concurrentiels les plus importants découlent de la différenciation et de la capacité d'avoir des coûts peu élevés. L'examen de la chaîne de valeur permet de mieux comprendre comment chacune des activités joue sur la différenciation et sur les coûts. On parle alors de détermination 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 5.3, 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 concurrents 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.

**FIGURE 5.3** La chaîne de valeur type



## B. La perspective des ressources et des compétences

### ***La contribution de Prahalad et Hamel***

Dans un article remarqué où ils comparaient les compagnies GTE et NEC, Prahalad et Hamel (1990) 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 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 péricliter.

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. Dans une étude à laquelle nous avons participé, nous avons relié la nature des ressources et la nature de l'environnement à l'existence et à la performance des stratégies de coopération (Hafsi, 1998, p. 50) :

*Des industries stables et homogènes avec peu d'incertitudes ont tendance à ne pas générer d'arrangements coopératifs sauf lorsque les jeux dominants et les ressources basées sur la propriété sont compatibles ou complémentaires. Dans un tel cas, les arrangements coopératifs génèrent une performance supérieure. Lorsque la coopération est tentée, malgré des ressources identiques ou incompatibles, elle mène à une performance médiocre.*

*Des industries instables et hétérogènes, avec un haut niveau d'incertitude, génèrent un grand nombre d'arrangements coopératifs, sauf lorsque les jeux périphériques et les ressources basées sur la connaissance sont perçus comme incompatibles ou identiques. Dans le premier cas, les arrangements coopératifs génèrent une performance supérieure. Dans le second cas, les arrangements coopératifs qui sont tentés mènent à une performance médiocre.*

La théorie des ressources attire notre 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.

### III. La construction d'un avantage stratégique : l'art de l'artisan<sup>17</sup>

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<sup>18</sup>. Nous en présentons 5, qui sont liés à différents aspects de la chaîne de valeur :

1. la modification de la chaîne de valeur ;
2. une attention accrue portée aux clientèles ;
3. la modification des canaux de distribution ;
4. la gestion originale des produits ou des services ;
5. la gestion de la connaissance.

#### A. La modification de la chaîne de valeur

On peut modifier la chaîne de valeur de différentes façons :

- la chaîne de valeur peut être dé-intégrée ou ré-intégrée ;

- 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 bénéfices 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 microsegmentation, 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 microsegmentation 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 générait 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 microsegmentation 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 DuPont, 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, au début de ce chapitre, par l'exemple de Calyx & Corolla dans l'industrie des fleurs. À 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 joueur de basket-ball, 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 merchandising 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 logiciels 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 PeopleSoft, 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 la réalisation de la stratégie.

## Les choix stratégiques et la performance<sup>19</sup>

**A**u début du XXI<sup>e</sup> 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 battront 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 la firme 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 chapitre, nous tenterons de fournir des éléments pour guider la prise de décision. Nous commencerons par décrire les difficultés du processus de décision, puis nous nous concentrerons sur 4 *patterns* de choix stratégiques, observés dans plusieurs entreprises :

1. la stratégie institutionnelle ;
2. la stratégie directrice ;
3. la stratégie d'affaires ;
4. 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 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.

## I. 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.

## II. La stratégie directrice

Les dirigeants réfléchissent constamment à l'avenir de leur 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 des dirigeants 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 6.1, chacune de ces stratégies peut porter soit sur les produits, soit sur les marchés.

**TABLEAU 6.1** La description des  
3 stratégies directrices

Objet de l'intervention	Croissance	Maintien	Retrait
<b>Produits</b>	Ajouter des produits nouveaux, utiliser les produits actuels différemment	Améliorer la qualité, changer l'emballage des produits actuels	Diminuer ou arrêter le développement des produits actuels
<b>Marchés</b>	Ouvrir de nouveaux territoires, pénétrer le marché actuel	Protéger la part de marché et se concentrer	Abandonner la distribution et réduire la part de marché

### A. 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 *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'étirole, 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.

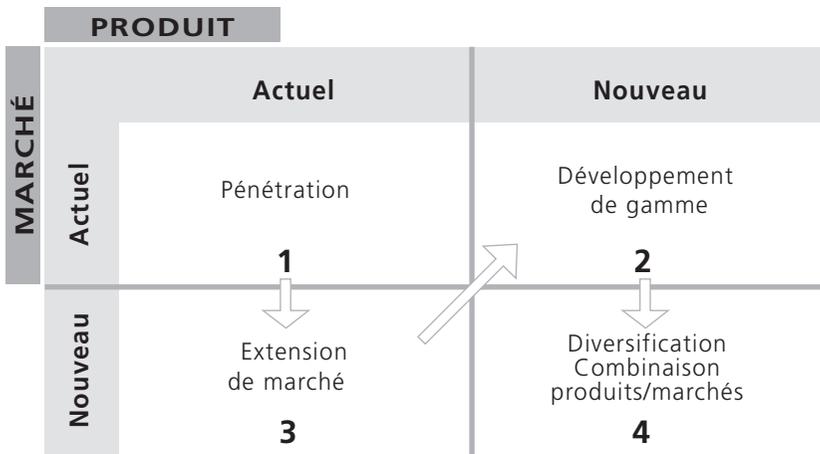
## B. La stratégie de croissance

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 :

1. l'entreprise peut utiliser ses produits actuels pour pénétrer davantage les marchés dans lesquels elle est déjà présente (pénétration) ;
2. elle peut utiliser ses produits actuels afin d'essayer de pénétrer de nouveaux marchés (extension de marché) ;
3. elle peut vendre de nouveaux produits dans ses marchés actuels (développement de gamme) ;
4. enfin, elle peut choisir de se diversifier dans de nouveaux domaines d'activités, qui sont reliés ou non avec son domaine d'activité initial.

**TABLEAU 6.2** Les options stratégiques de base  
(matrice d'Ansoff)



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 X.

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, une matrice des options de croissance et la liste des actions à entreprendre en fonction des options stratégiques choisies.

**TABLEAU 6.3** La matrice du vecteur de croissance

		PRODUIT		
		Produits actuels	Produits améliorés	Produits nouveaux
MARCHÉ	Marchés actuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénétrer le marché</li> <li>• Être efficace et flexible</li> <li>• Maintenir la position</li> <li>• Améliorer la différenciation et la reconnaissance de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la R-D</li> <li>• Introduire des variantes</li> <li>• Ajouter des caractéristiques</li> <li>• Promouvoir des utilisations différentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étendre la gamme</li> <li>• Remplacer les produits existants</li> <li>• Diversifier latéralement de manière reliée</li> <li>• Optimiser l'utilisation des ressources</li> </ul>
	Marchés étendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire une promotion énergique</li> <li>• Afficher des prix compétitifs</li> <li>• Chercher de nouveaux utilisateurs</li> <li>• Chercher de nouveaux canaux de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenter</li> <li>• Différencier</li> <li>• Accroître la publicité</li> <li>• Améliorer la qualité et le service</li> <li>• Modifier les prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir la gamme</li> <li>• Diversifier verticalement</li> <li>• Avoir une flexibilité opérationnelle et des technologies reliées</li> </ul>
	Marchés nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître l'attrait du produit</li> <li>• Accroître l'effort de marketing</li> <li>• Accepter des pertes pendant l'introduction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître de nouvelles variantes</li> <li>• Utiliser de nouveaux canaux et de nouveaux médias de publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier d'une manière non reliée</li> <li>• Faire des acquisitions ou des fusions</li> <li>• Chercher des partenaires complémentaires et œuvrant dans des domaines « contre-cycliques »</li> </ul>

Source : D'après, Rowe, A. J., Mason, R. O. et Dickel, K., (1982) et Thiéart (1983), *op.cit.*

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.

**TABLEAU 6.4** 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"> <li>• Compétences distinctives</li> <li>• Économies d'échelle</li> <li>• Clarté et unicité</li> <li>• Utilisation efficace des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrait des produits plus grand</li> <li>• Meilleure utilisation de la force de vente et du réseau de distribution</li> <li>• Motivation dérivée de l'introduction d'un nouveau produit</li> <li>• Flexibilité de la réponse à un marché changeant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution des pressions concurrentielles</li> <li>• Réduction du risque de saturation du marché</li> <li>• Diminution des fluctuations des ventes</li> </ul>

**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"> <li>• Pénétration maximum du marché</li> <li>• Domination possible du marché</li> <li>• Expertise dans un marché ou segment spécifique</li> <li>• Visibilité dans le marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance stable</li> <li>• Amélioration dans l'utilisation des capacités, des fonctions</li> <li>• Accroissement de l'expertise technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension de la réputation de l'entreprise</li> <li>• Diminution de la pression concurrentielle</li> <li>• Diversification vers des marchés profitables</li> <li>• Synergie possible</li> </ul>

### ***Certains 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. 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 firmes 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 firmes 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 :

1. 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.
2. 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.

3. 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 DuPont.
4. Une entreprise peut envisager la croissance par une voie différente, soit celle des alliances. En effet, pour assurer son développement, une firme peut se procurer les compétences qu'elle n'a pas par l'entremise d'alliances avec des firmes 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.

## C. 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 :

1. le retranchement d'activités ;
2. la vente d'activités ;
3. la liquidation.

### ***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.

### ***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. À 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.

### **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.

## **D. 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 présentons deux de ces modèles qui ont marqué la gestion stratégique, à savoir celui du Boston Consulting Group (BCG) et celui de McKinsey.

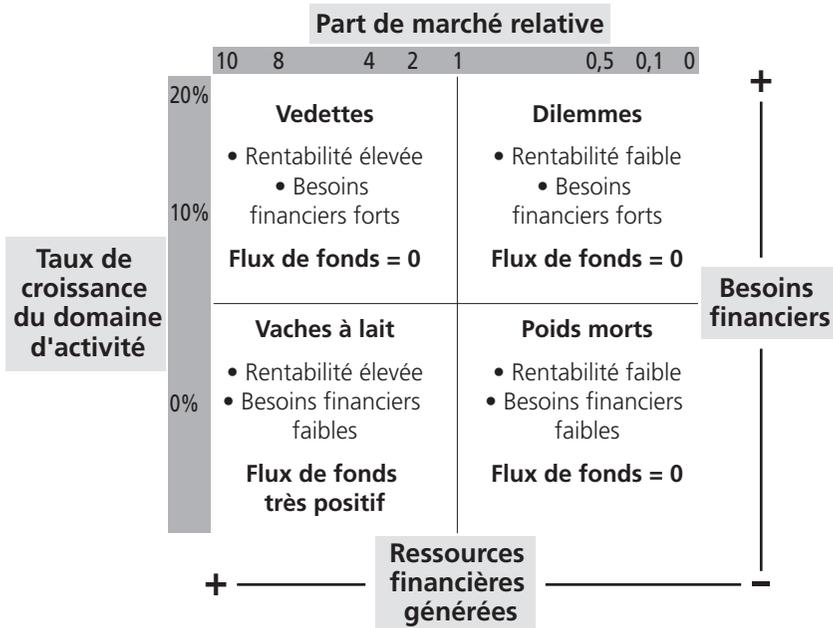
### Le modèle du Boston Consulting Group

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.

**TABLEAU 6.5** Le modèle du BCG



Source : Statégor (1988), p. 117

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***

À la différence du modèle du BCG, celui de McKinsey 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.

TABLEAU 6.6 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 abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Source : modèle adapté de Stratégor (1988), p. 123.

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.

Les modèles du BCG et de McKinsey sont repris plus en détail au chapitre IX alors qu'on examine leur utilisation comme outils de gestion en situation de complexité.

### III. 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.

Nous pouvons affirmer 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.

**TABLEAU 6.7** Les stratégies génériques

<b>ÉTENDUE DES AMBITIONS</b>		<b>Coût</b>	<b>Caractéristiques particulières des produits/services</b>
	<b>Cible étendue</b>	Domination par les coûts	Différenciation
	<b>Cible étroite</b>	Concentration basée sur les coûts	Concentration basée sur la différenciation
	<b>SOURCES DE L'AVANTAGE</b>		

### A. 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 dégageant 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.

## B. 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.

À 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.

### C. 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 ?

À 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. À l'inverse, devenir un leader sur le plan du coût exige habituellement que la firme 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.

## IV. 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 6.8, Jauch et Glueck (1988) précisent les exigences fonctionnelles que posent les stratégies directrices de croissance, de maintien ou de retrait.

**TABLEAU 6.8** Les stratégies directrices et les stratégies fonctionnelles

FONCTIONS	Croissance	Maintien	Retrait
<b>Produits</b>	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
<b>Marchés</b>	Intégrer les canaux de distribution	Accroître l'efficacité des canaux de distribution	Rationaliser les canaux de distribution actuels
<b>Recherche et développement</b>	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 au chapitre IV, 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 directrice 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.

## V. La stratégie et la performance

Les dirigeants d'entreprise font des choix stratégiques, élaborent des stratégies institutionnelle, directrice, d'affaires et fonctionnelles, afin que leur entreprise maintienne ou augmente sa performance.

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 la firme.

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 firme 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 profitabilité de la firme, 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 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'efficacité de l'entreprise consiste, pour les dirigeants, à se demander si l'entreprise fait bien les choses. Plus précisément, la question de l'efficacité 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'efficacité 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'efficacité, incite les dirigeants à faire des choix stratégiques qui peuvent apporter des changements importants. Comme nous le verrons au chapitre XII 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 au chapitre II, 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 dont nous traiterons dans les deux prochains chapitres.

# Réaliser la stratégie

---

**J**usqu'ici, nous avons discuté des études et des modèles d'analyse qui traitent de la formulation des stratégies. Passer de la formulation des stratégies à leur mise en œuvre, c'est les « mettre à l'épreuve ». La troisième partie du livre examinera 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 le 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 que nous aborderons dans les chapitres VII et VIII ont pour objectifs la mise en ordre de l'action et la stimulation matérielle ou idéale 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. Il ajoutait :

*Organization, simple or complex, is always an impersonal system of coordinated human efforts; always there is purpose as the coordinating and unifying principle, always... indispensable ability to communicate, always the necessity for personal willingness and for effectiveness and efficiency in maintaining the integrity of purpose and the continuity of contributions<sup>20</sup>...*

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.

Le chapitre VII s'intéresse à la structure comme outil de mise en œuvre et comme cadre de l'action stratégique. Il s'intéresse à 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. Il 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.

Le chapitre VIII 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. Ce chapitre 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 ces deux chapitres 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.

# La structure et les processus de gestion

**L**a 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.

## I. Ce qu'est la structure

La structure 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 (Stratégor, 1988). 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 :

- 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 ?

- 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 » et ajoute ceci :

*Every large and complex enterprise faces a fundamental paradox. On the one hand, senior managers need to be certain that, in a competitive and tough business environment, they are positioned to pull the levers that result in an adequate and timely response to key changes. On the other hand, they must guard zealously against imposing controls so rigid as to choke the life from the organization<sup>21</sup>.*

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, **5 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, **5 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 **5 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 firme 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 firmes 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.

## II. 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 XX<sup>e</sup> siècle, une entreprise de production d'explosifs, de dynamite et de poudre noire, notamment. Elle était dirigée par les cousins du Pont. 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.

À 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 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, maintenant 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 la firme 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 7.1 (Côté, 1995).

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 7.1.

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<sup>22</sup> sont intimement liées et que la qualité de leur association est un déterminant de la performance.

**TABLEAU 7.1** 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
<b>STRATÉGIE</b>	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
<b>STRUCTURE</b>	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
<b>MESURES DE RENDEMENT</b>	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
<b>CHOIX STRATÉGIQUES</b>	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

Source : Adapté de Côté, M. (1995)

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.

### III. 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 idéelle 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 idéelle lorsque nous parlerons de la culture au chapitre VIII.

#### A. Le recrutement

La santé de l'organisation est directement influencée par le recrutement des personnes 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.

#### IV. La structure comme cadre de l'action stratégique

Les travaux de recherche auxquels nous avons 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 straté-

giques 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 au chapitre VIII.

# La culture et le leadership

**C**omme nous venons de le voir au chapitre précédent, 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. Dans ce chapitre, nous prêterons 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. Dans ce chapitre, 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 la première partie du chapitre, nous nous intéresserons au concept de culture. Dans la seconde partie, nous aborderons le leadership stratégique en traitant des différentes façons dont les dirigeants peuvent l'exercer.

## I. 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. Une 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. À 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 (1985, p. 9) :

*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 en-

semble 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, 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.

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 la firme 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 firmes 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 Devoir*, dont nous avons déjà parlé au chapitre VI, 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 nationaliste québécoise 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. À 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, la firme 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 XX<sup>e</sup> 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. 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 :

- les rites - les événements qui rythment la vie de l'organisation ;
- les routines – les façons de faire distinctives ;
- 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) ;
- les symboles (logos, slogans et objets qui ont une signification particulière) ;
- 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 au chapitre VII 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.

Ce 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 (1997, p. 239-241), sont brièvement reprises dans ce qui suit :

- relation à l'environnement : vous percevez-vous 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.

Finalement, 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 aujourd'hui 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.

## **II. 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 8.1 :

**TABLEAU 8.1** Le management et le leadership

Management	Leadership
- Gérer le présent	- Concevoir le futur
- Planifier, organiser et contrôler	- Développer une vision
- Gérer la stabilité	- Gérer le changement

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 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

Comme nous le mentionnions au chapitre II, le dirigeant 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 III. 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. À 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.

L'étude de Lovas et Ghoshal cerne les principales responsabilités des hauts dirigeants :

*The members of the top management group had five main responsibilities : (1) to develop and articulate strategic goals which defined the strategic intent of the organization ; (2) to sponsor strategic initiatives ; (3) to allocate financial capital to strategic initiatives ; (4) to recruit people to the organization ; and (5) to take responsibility for the development of one area of functional expertise and knowledge in the organization<sup>23</sup>. (p. 888)*

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. Au contraire :

*Within the direction set by a firm's strategic intent, people have some leeway in deciding which external opportunities to pursue and which forms and combinations of human and social capital to preserve and develop. Over time, this freedom may result in the actual decision-making and resource allocation processes exercising some "stress" on the strategic intent<sup>24</sup>. (p. 887)*

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. (p. 700 et 703)*

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 œuvre des stratégies et de faire des changements stratégiques importants (Côté, 2003).

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 vingt-cinq dernières années.

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 coali-

tion 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.

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 incrementalistes, 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, p. 10) :

*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.



# Gérer la complexité

---

**C**ette partie comprend quatre chapitres qui s'intéressent à divers aspects de la complexité dans les organisations.

Le chapitre IX décrit ce qu'est une situation de complexité. Il montre qu'en situation de complexité les relations de cause à effet ne sont pas claires et que le pouvoir constructif dont disposent les dirigeants, et qui consiste à mener les personnes dans la direction souhaitée, s'en trouve souvent réduit.

Le chapitre X s'intéresse à la gestion stratégique d'une entreprise diversifiée. Nous y aborderons les conditions historiques qui ont présidé aux grandes vagues de fusions-acquisitions, les raisons qui incitent les entreprises à diversifier leurs activités, les différentes stratégies de diversification existantes et les défis liés à la gestion stratégique d'une entreprise diversifiée.

Le chapitre XI s'intéresse à la gestion stratégique d'une entreprise mondiale. Nous traiterons de la mondialisation des marchés, des entreprises et des industries, et de différents modèles d'analyse qui permettent de mieux comprendre la dynamique de la mondialisation. Par la suite, nous nous intéresserons aux défis

que pose la gestion stratégique d'une organisation de dimension mondiale, et aux manœuvres stratégiques qui peuvent être utilisées dans un contexte de dispersion géographique.

Finalement, le chapitre XII traite de la gestion du changement stratégique et des différentes formes de ce changement. Il présente des outils d'analyse pour aider les dirigeants à réaliser le changement dans leur organisation.

## La stratégie et la complexité

**D**ans ses études remarquables portant sur l'histoire des affaires en Amérique, Chandler a méthodiquement examiné les raisons qui expliquent la domination de certaines entreprises dans leurs industries respectives. Il a montré que le développement de ces firmes n'avait rien à voir avec la main invisible du marché, mais tout à voir avec la main visible de la gestion. Ce sont, disait-il, des firmes qui ont été capables de résoudre les nouveaux problèmes de gestion que posait l'incroyable croissance des réseaux de production et de distribution, devenus plus complexes et plus difficiles à gérer. Pour lui, l'innovation managériale, plus que les produits ou les finances, est essentielle au succès d'une entreprise dans un marché donné (Chandler, 1986).

*Whereas the activities of single-unit traditional enterprises were monitored and coordinated by market mechanisms, the producing and distributing units within a modern business enterprise are monitored and coordinated by middle managers. Top managers, in addition to evaluating and coordinating the work of middle managers, took the place of the market in allocating resources for future production and distribution. In order to carry out these functions, the managers had to invent new practices and procedures which in time became standard operating methods in managing American production and distribution<sup>25</sup>.*

*As technology became more sophisticated and as markets expanded, administrative coordination replaced market coordination in an increasingly larger portion of the economy. By the middle of the twentieth century, the salaried managers of a relatively small number of large mass producing, large mass retailing, and large mass transporting enterprises coordinated current flows of goods through the processes of production and distribution and allocated the resources to be used for future production and distribution in major sectors of the American economy. By then, the managerial revolution in American business had been carried out<sup>26</sup>.*

Ainsi, l'histoire de la Standard Oil of New Jersey montre combien la multiplication des activités a entraîné des difficultés de plus en plus grandes qui ont nécessité des adaptations originales au fonctionnement de l'organisation. En particulier, pour survivre aux crises multiples résultant de la croissance, l'entreprise a d'abord dû mettre l'accent sur la centralisation facilitée par la structure fonctionnelle, afin d'éviter la dispersion et d'accroître l'efficacité.

Cependant, la centralisation, qui permet plus d'efficacité au début, devient problématique par la suite, lorsque les activités sont tellement nombreuses et diversifiées que l'initiative locale est nécessaire. Elle a alors laissé la place à une décentralisation importante, rendue possible par une structure divisionnelle par produit ou par projet.

Dans le cas de la Standard Oil, la divisionnalisation s'est ensuite accompagnée d'innovations nombreuses, notamment la création de plusieurs comités latéraux pour faciliter la coordination. Un tel fonctionnement laissait de la place à l'initiative des entrepreneurs, tout en permettant la coordination. Chandler (1962) résume ainsi son étude de la Standard Oil :

*La réorganisation de la Jersey a donc suivi la stratégie. Mais la réaction fut plus lente, plus hésitante, et moins décisive qu'à la General Motors. Cette différence est, en partie, due au fait que la Jersey avait des problèmes plus difficiles à résoudre. En 1925, la Jersey était à la fois un groupement centralisé, avec des départements fonctionnels, comme la DuPont en 1920, et une association, sans liens précis, et ultra-décentralisée, comme la General Motors d'avant la réorganisation. Et s'il s'agissait de créer des divisions d'exploitation à la DuPont, et une direction générale à la General Motors, il fallait créer les deux à la Jersey, et remanier, en plus, l'organisation de certains départements fonctionnels. Pour effectuer ces réformes, la Jersey devait, en plus, déraciner un plus grand nombre de traditions qu'à la GM, et, grâce à Pierre du Pont, qu'à la société d'exploisifs. Faisaient partie de cet héritage le principe de gestion par comité et une tendance à négliger les problèmes d'organisation.*

*Teagle et ses collaborateurs attendirent longtemps avant de bouleverser ces traditions et d'adapter les structures à la stratégie. Il faut imputer ce décalage à la personnalité, à la formation et aux activités des dirigeants de la Jersey. À l'exception de Sadler, de Howard et peut-être de Clark, ils pensaient peu en termes d'organisation... Ils dirigeaient au jour le jour, et négligeaient les problèmes à long terme, préférant l'action à l'analyse... C'est pourquoi la réorganisation de la Jersey s'est faite au jour le jour sans suivre de plan déterminé. Il faut, par contre, ajouter que peu de sociétés pétrolières, s'il en était, abordaient les problèmes d'organisation d'une façon plus rationnelle que la Jersey.*

La Standard Oil était une entreprise unique parce qu'elle était composée d'une multitude d'entrepreneurs ombrageux, soucieux de leur indépendance, qui avaient à cœur la réussite de leur partie de l'entreprise mais qui avaient tout de même le souci de maintenir l'intégrité de l'ensemble. La décentralisation pouvait, dans ce cas, être perçue comme naturelle, puisque l'entreprise n'était en fait que l'association des entrepreneurs qui la constituaient. D'ailleurs, lorsqu'on demandait à Rockefeller comment il expliquait sa réussite, il répondait par une formule lapidaire qui montrait bien l'importance de tous ces entrepreneurs : « J'ai réussi parce que j'ai été capable de partager. »

En fait, ce partage des bénéfices s'accompagnait surtout d'un partage des responsabilités qui laissait beaucoup d'initiative aux responsables sectoriels ou locaux. Mais plus important, il facilitait la gestion de l'entreprise. Celle-ci était devenue tellement grande et diversifiée que les dirigeants au sommet ne pouvaient pas la comprendre suffisamment pour agir avec discernement. La prise de décision devait être locale, avec un minimum de coordination globale. Cet arrangement avait ainsi simplifié la gestion générale de l'entreprise de façon telle que des décisions raisonnables, sinon parfaites, pouvaient être prises.

C'est le premier réflexe qu'on doit avoir à l'égard de la complexité : simplifier pour pouvoir fonctionner. À ce sujet, l'histoire de la Standard Oil n'est pas unique. Avec la multiplication des activités, l'importance croissante des personnes, l'énergie et le dynamisme grandissants de la concurrence, la seule façon de répondre consiste à s'en remettre aux acteurs qui sont en contact avec la technologie et le marché, et à trouver des mécanismes pour suivre leur action et se donner ainsi une chance de la comprendre.

Dans ses travaux plus récents, Chandler (1987) reconnaît que les difficultés de gestion se sont graduellement accrues :

*Les producteurs d'aliments, de médicaments et d'autres produits de marque présentés sous emballage, les fabricants d'équipements électriques et électroniques, et toutes sortes d'entreprises de mécanique se montrèrent capables d'utiliser leurs capacités internes afin de surpasser la concurrence en pénétrant sur les marchés de produits connexes aux leurs... Néanmoins, le succès même de ces stratégies de croissance, facilité par la structure multidivisionnelle, créa de nouveaux défis...*

L'expansion rapide dans des branches en relation lointaine avec celle de l'entreprise, ou même sans lien aucun avec elle, a exercé une énorme pression sur la structure multidivisionnelle. Elle a conduit à une rupture de communication entre les cadres dirigeants de l'état-major central et les cadres supérieurs opérationnels des

divisions. Ce dysfonctionnement avait deux causes. D'abord, les dirigeants du siège central n'avaient souvent qu'une faible connaissance des processus techniques et des marchés de beaucoup de sociétés dont ils avaient fait l'acquisition ou bien ils n'en avaient qu'une faible expérience. Ensuite, l'acquisition de plus de divisions créait simplement une surcharge pour la prise de décision au siège central. Avant la Seconde Guerre mondiale, les états-majors des grandes firmes diversifiées et multinationales géraient rarement plus de 10 divisions, et seules les firmes géantes allaient jusqu'à en gérer 25... En 1969, il y avait des compagnies qui administraient 40 divisions, et certaines même davantage...

Les hauts dirigeants du siège central n'avaient plus, contrairement à leurs prédécesseurs, le temps nécessaire pour établir et maintenir des contacts personnels avec les responsables des divisions opérationnelles. Ils n'avaient pas davantage l'expérience détaillée des produits, qui reste nécessaire pour évaluer les propositions des responsables opérationnels comme pour contrôler leurs performances.

La surcharge résultait non d'un quelconque manque d'information, mais de la qualité de l'information et de la capacité des dirigeants les plus haut placés à l'évaluer. En effet, ceux-ci commençaient à perdre la compétence indispensable pour maintenir une entreprise unifiée dont la totalité est davantage que la somme de ses parties.

La situation de complexité est justement une situation où la capacité d'action des dirigeants est réduite de manière importante. Sans entrer dans des définitions trop techniques, nous retiendrons qu'une situation est complexe lorsque :

- les activités et les technologies sont tellement nombreuses que les dirigeants ne peuvent toutes les comprendre et, en général, ils n'ont qu'une compréhension limitée du système qui en résulte ;
- le pouvoir est tellement partagé et dispersé que ces dirigeants n'ont que peu de pouvoir constructif pour amener l'organisation dans la direction souhaitée.

La question qui résulte de cette situation est alors celle-ci : comment peut-on diriger une entreprise lorsque, simultanément, on ne comprend pas bien ce qui se passe et qu'on n'a pas tout le pouvoir requis pour agir ?

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons donc à certains outils qui se révèlent utiles pour simplifier la tâche du dirigeant, notamment la prise de décision pour l'allocation des ressources. La première partie du chapitre sera consacrée aux méthodes d'analyse qui s'intéressent au contenu des décisions

à prendre. La seconde partie abordera les processus par lesquels les décisions sont prises et comment ces processus peuvent être modifiés de façon à obtenir les résultats souhaités.

## I. Les méthodes d'analyse

Nous ne nous intéressons ici qu'aux méthodes qui permettent de simplifier les problèmes de prise de décision auxquels font face les dirigeants dans les grandes organisations complexes. Pour l'essentiel, ces problèmes sont liés à la répartition des ressources entre les différentes activités de l'organisation. Traditionnellement, la décision de répartition des ressources était dominée par les procédures d'évaluation des investissements recommandées dans les manuels d'analyse financière. Celles-ci peuvent être résumées comme suit :

- évaluer les flux de fonds, en particulier les fonds correspondant aux dépenses nécessaires à la réalisation des investissements envisagés, et les entrées de fonds que l'investissement est censé entraîner dans l'avenir ;
- calculer la valeur actualisée des entrées et sorties de fonds, en utilisant comme taux d'actualisation le taux de rentabilité exigé de l'entreprise par le marché (Noël, 1989) ; faire le bilan entre les entrées actualisées (positives) et les sorties actualisées (négatives). Le résultat est la valeur actualisée nette de l'investissement envisagé ;
- choisir les investissements qui produisent la valeur actualisée nette la plus élevée ou la rentabilité de l'investissement (rapport entre la valeur actualisée nette et les dépenses totales d'investissement) la plus élevée.

Ce genre d'évaluation, qui domine encore les procédures d'investissement des firmes, est très sensible à la qualité des projections de résultats futurs, mais elle ne permet pas de porter un jugement éclairé sur ces projections. Les entreprises, comme GE (Aguilar, 1988), étaient alors obligées de maintenir un grand nombre d'employés spécialisés au **siège social** pour contrôler la qualité des évaluations faites par les divisions opérationnelles. Fait plus important encore, ces méthodologies ne permettaient pas de comprendre comment la position concurrentielle des activités dont il était question allait être touchée par l'investissement considéré.

C'est ce qui a amené la société de consultants McKinsey à élaborer un modèle de portefeuille de produits qui répondait au départ aux besoins de la société GE. La plupart des grandes sociétés de consultants en gestion stratégique ont créé par la

suite leur propre version de ce modèle. La plus populaire est celle qu'a proposée la société Boston Consulting Group (BCG). Cette version est la plus simple, mais c'est aussi la seule qui soit basée sur une évaluation quantitative.

## A. Le modèle de portefeuille du BCG<sup>27</sup>

Les éléments de cette section complètent la présentation générale de l'analyse de portefeuille faite au chapitre VI, portant sur les choix stratégiques.

Ce qui détermine la complexité réside justement dans la diversité des activités. Mais les activités ne sont pas toujours aisées à distinguer les unes des autres. La définition des activités est en soi une décision stratégique.

Ainsi, dans un article célèbre intitulé *Marketing Myopia* (Levitt, 1960), on expliquait comment les entreprises de chemins de fer avaient raté une occasion rare de dominer le marché des transports de masse du XX<sup>e</sup> siècle, notamment par route et par air, en se définissant non pas comme des sociétés de transport de biens et de passagers, mais comme des « sociétés de transport par rail ». Cette définition étroite a été à l'origine du déclin de ces entreprises tout au long de ce siècle.

L'inverse est aussi vrai. On peut se définir de manière tellement large qu'on risque de ne pas être capable d'exceller dans toutes les activités que cela implique. Ainsi, aucune entreprise ne se définirait aujourd'hui comme « une entreprise d'informatique », parce que cela ne veut plus dire grand-chose, compte tenu du très grand nombre d'activités possibles dans cette filière.

Définir les activités stratégiques est alors une étape clé de la démarche stratégique, lorsqu'on est en situation de complexité. En général, on peut définir une activité stratégique comme une activité (ou un ensemble de couples produits-marchés) passablement autonome, pour laquelle on peut définir une stratégie. Cela suppose qu'on puisse déterminer clairement les concurrents et que les ressources utilisées (équipement, personnel, etc.) puissent être clairement séparées de celles des autres activités. Beaucoup de règles et de guides ont été proposés pour faciliter cette tâche, qu'on appelle généralement « segmentation stratégique » (Nantel, 1989 ; Abell et Hammond, 1979).

Comme nous l'avons déjà mentionné au chapitre VI, dans la section portant sur la stratégie directrice de l'entreprise, le modèle du BCG met l'accent sur les forces, en matière de « position de marché » et d'« attirance du marché », du portefeuille de produits-marchés ou d'activités stratégiques d'une entreprise.

La clé du modèle est la relation qui existe entre le flux net de trésorerie (*cash flow*) d'une activité stratégique et ses caractéristiques en matière de part de marché/croissance du marché.

L'objectif est d'arriver au portefeuille qui produira le flux net de trésorerie le plus élevé et le plus stable dans le temps, en prenant en considération les *patterns* de chacune des activités stratégiques en la matière. En utilisant le modèle de portefeuille d'activités, un dirigeant a alors comme objectif de maximiser les forces de l'entreprise, en équilibrant la production et l'utilisation de ses fonds.

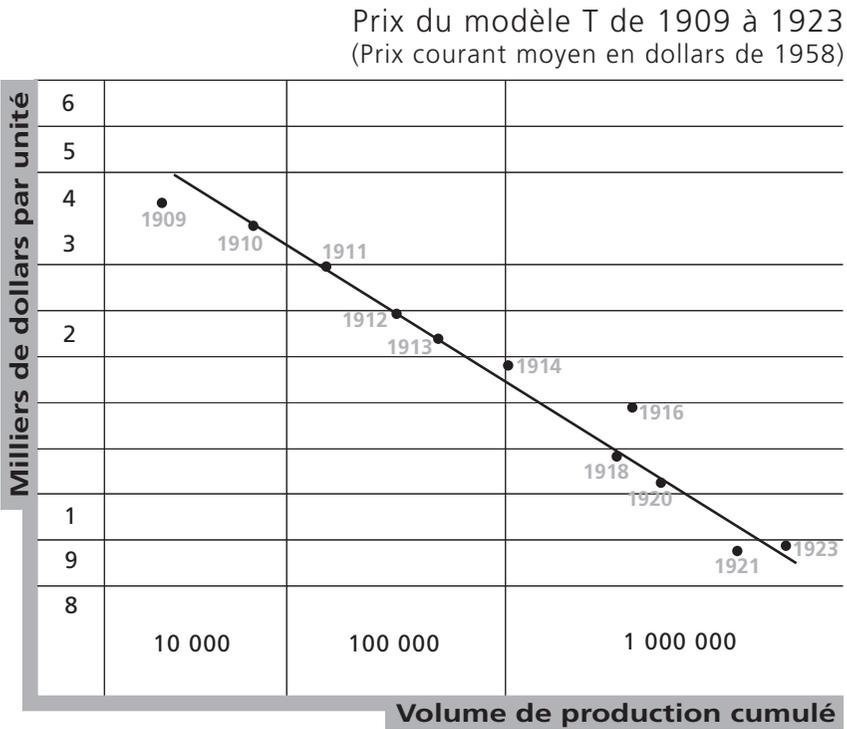
La proposition centrale indique que, dans la plupart des environnements concurrentiels, il existe une relation forte entre la part de marché relative et la croissance du marché, d'une part, et les caractéristiques de production et d'utilisation des fonds des activités stratégiques, d'autre part. Ainsi, lorsqu'une entreprise réalise, pour une activité donnée, une stratégie qui permet un accroissement du volume d'affaires plus rapide que celui de ses concurrents, des avantages de coût en résultent. Cette relation coût/volume d'affaires est justifiée par ce qu'on appelle la courbe d'expérience.

Le modèle du BCG décrit la courbe d'expérience comme une relation prévisible entre le coût unitaire et le volume de production cumulé. S'appuyant sur des travaux précédents, réalisés notamment par l'armée de l'air américaine, et sur la courbe d'apprentissage en matière de production, il propose que l'effet d'apprentissage s'étend aussi à tous les facteurs qui participent à la valeur ajoutée, comme le capital, la main-d'œuvre et les coûts fixes. Les raisons qui expliquent la courbe d'expérience ne sont pas connues avec précision, mais on mentionne plusieurs facteurs, notamment :

- l'amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre ;
- les effets de l'amélioration des méthodes et de l'introduction de nouveaux processus de production ;
- les nouvelles conceptions ou les améliorations apportées à la conception du produit qui permettent des économies de matière première, une meilleure efficacité manufacturière ou l'utilisation de ressources moins onéreuses ;
- les effets de la standardisation possible du produit ;
- les effets d'échelle.

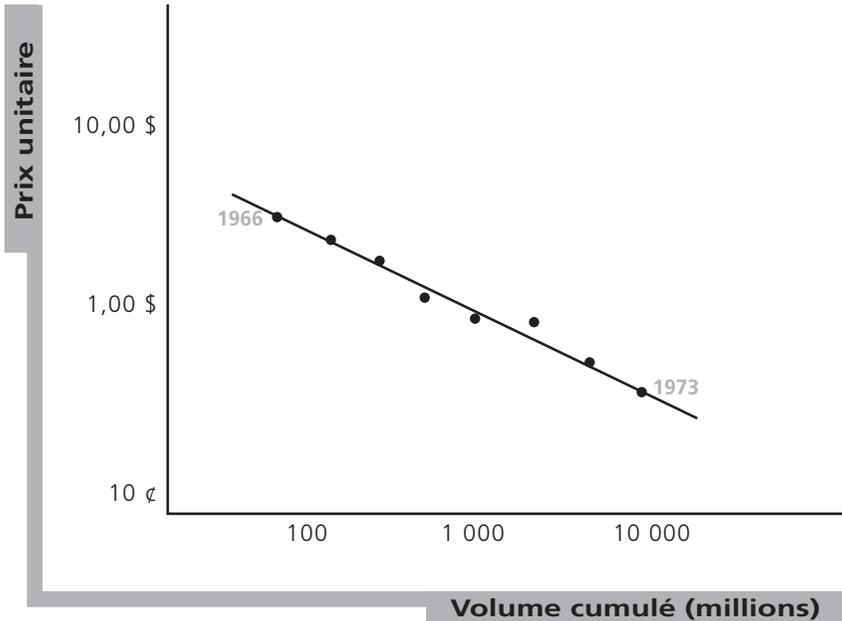
Les courbes d'expérience sont souvent présentées sur un diagramme où l'abscisse représente généralement le volume de production cumulé, tandis que le coût unitaire est représenté en ordonnée. Les figures 9.1 et 9.2 montrent les courbes d'expérience du modèle T de Ford et des circuits intégrés de Texas Instruments.

**FIGURE 9.1** La courbe d'expérience du modèle T de Ford



Adaptation des données d'Abernathy et Wayne (1974).

**FIGURE 9.2** La courbe d'expérience pour les circuits intégrés



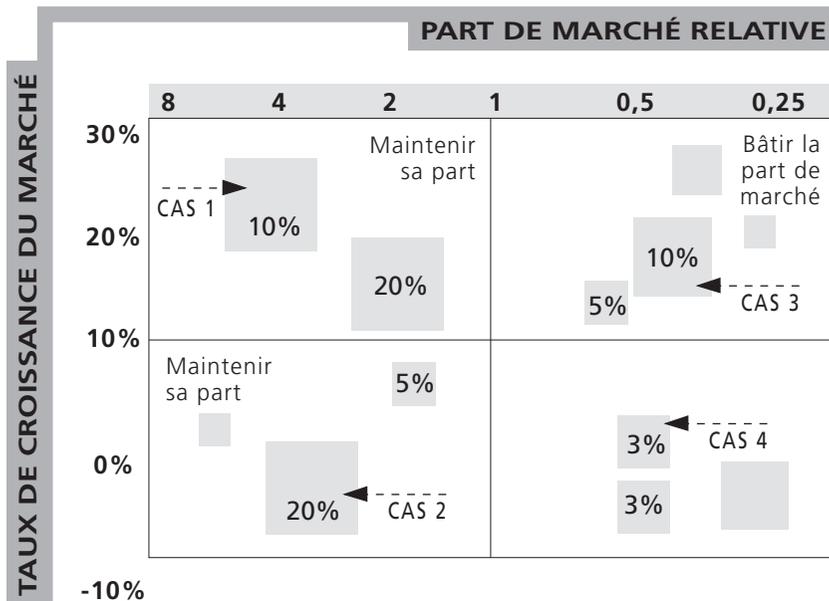
Source : Texas Instruments Inc., First Quarter and Stockholders' Meeting Report, 18 avril 1973.

Du fait de la courbe d'expérience, le concurrent qui a la part de marché relative la plus élevée dans une activité (ou un produit) est celui qui a le volume cumulé le plus important et, par conséquent, le coût unitaire le plus faible. Il générera ainsi la marge la plus élevée, pour un prix de marché donné.

Si la production de fonds est clairement liée à l'expérience, et donc à la part de marché relative, l'utilisation des fonds, notamment pour l'investissement, dépend bien entendu de la croissance du marché. Maintenir ou accroître la part de marché dans un marché en croissance crée des besoins de fonds qui sont d'autant plus grands que le taux de croissance est élevé et que les gains de parts de marché visées sont élevés. La dynamique entre la production et l'utilisation

des fonds permet alors de classer les activités (voir figure 9.3) pour faciliter la prise de décision stratégique, entre autres pour faciliter l'allocation des ressources entre différentes activités stratégiques.

**FIGURE 9.3** Le modèle de portefeuille: la gestion stratégique des CAS



Les situations possibles sont illustrées dans la figure 9.3 et décrites ci-après :

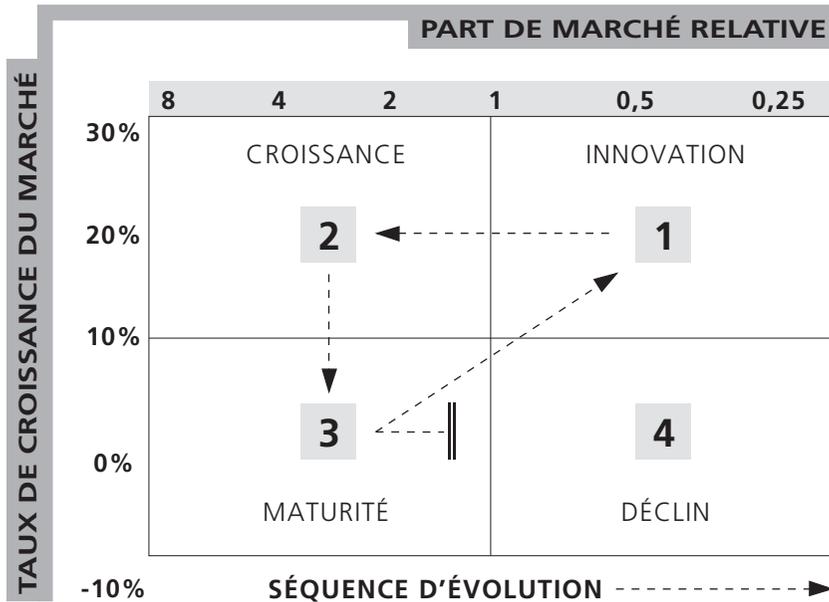
- Lorsqu'une activité stratégique a une forte part de marché relative, donc génère beaucoup de fonds, et se trouve dans un marché en forte croissance, donc utilise beaucoup de fonds, nous avons une situation idéale. En effet, non seulement nous disposons des possibilités de croissance, mais nous disposons des ressources pour les exploiter. Une activité dans cette situation est appelée « star ».

- Lorsqu'une activité stratégique a une forte part de marché relative, donc génère beaucoup de fonds, et se trouve dans un marché en faible croissance, donc n'utilise pas beaucoup de fonds, elle devient un fournisseur net de fonds qui deviennent disponibles pour d'autres utilisations. Une activité dans cette situation est souvent appelée « vache à lait ».
- Lorsqu'une activité stratégique a une faible part de marché relative, donc ne génère pas beaucoup de fonds, et se trouve dans un marché en forte croissance, donc exigeant beaucoup de fonds, ne serait-ce que pour se maintenir, elle se trouve en situation délicate. Elle ne peut progresser que si on décide d'y injecter des fonds, parfois en grande quantité. Une activité dans cette situation est souvent appelée « point d'interrogation ».
- Finalement, lorsqu'une activité stratégique a une faible part de marché, dans un marché en faible croissance, nous sommes face à une situation que les gens du BCG considèrent comme problématique et pour laquelle ils ont tendance à suggérer d'abandonner cette activité. Une activité dans cette situation a été généralement appelée « canard boiteux », ce qui est regrettable, car il serait plus juste de dire que ces situations sont à examiner de plus près, probablement pour redéfinir leur positionnement ou effectuer un redressement. Le désinvestissement devrait être considéré seulement après une analyse plus précise.

La situation des différentes activités mène aux recommandations importantes du modèle en matière d'allocation de ressources, lesquelles sont présentées dans la figure 9.4.

Il est souhaitable de prendre les fonds produits par les vaches à lait, de les investir dans les points d'interrogation les plus prometteurs, pour en faire des stars qui, avec le temps, deviendront des vaches à lait. Un portefeuille équilibré devrait alors comprendre des activités dans les trois cases « vertueuses », la case des « canards boiteux » devant être vide.

**FIGURE 9.4** Le modèle de portefeuille:  
la séquence d'évolution



### B. Un modèle de rechange : le modèle de McKinsey-GE

Lorsque McKinsey a établi le diagnostic de General Electric en 1969, ses consultants ont recommandé une gestion de portefeuille similaire à celle du BCG. Cependant, les dirigeants de GE étaient mal à l'aise avec la nature quantitative des décisions qu'impliquait ce modèle. Ils préféraient entre autres porter des jugements plus élaborés sur la position concurrentielle des activités, plutôt que de s'en remettre à la part de marché relative ; ils préféraient aussi réfléchir plus en profondeur sur l'attraction du marché, plutôt que de ne tenir compte que du taux de croissance du marché. Cependant, afin d'effectuer une démarche systématique, ils ont décidé que ces jugements seraient guidés par une série de dimensions, comme l'indique le tableau 9.1.

## TABLEAU 9.1 L'évaluation de la position concurrentielle et de l'attraction du marché

<b>Facteurs influant sur l'attraction de l'industrie</b>	<b>Facteurs influant sur la position de l'activité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille du marché</li> <li>• Croissance du marché</li> <li>• Nombre de concurrents</li> <li>• Forces/faiblesses des concurrents</li> <li>• Caractéristiques du cycle de vie du produit</li> <li>• Position dans le cycle de vie</li> <li>• Taux de changement de la technologie</li> <li>• Profitabilité</li> <li>• Barrières à l'entrée et à la sortie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent sur la recherche</li> <li>• Technologie du produit</li> <li>• Qualité du produit</li> <li>• Taille de la fabrication</li> <li>• Expérience</li> <li>• Distribution physique</li> <li>• Marketing</li> <li>• Intangibles (brevets, marques de commerce, etc.)</li> </ul>

La position concurrentielle et l'attraction du marché, pour une activité stratégique donnée, sont alors représentées, comme dans le modèle du BCG, dans un diagramme matriciel (voir figure 9.5). Les recommandations d'allocation de ressources ressemblent alors à celles du BCG, avec une classification des activités stratégiques le long des dimensions retenues.

FIGURE 9.5 Le modèle de McKinsey



### C. Un modèle d'évaluation comparative : le PIMS

Le Marketing Science Institute a mis au point une banque de données et une méthodologie qui permettent de préciser la position concurrentielle des activités stratégiques telles qu'elles sont décrites dans le modèle de portefeuille. La méthodologie, appelée Profit Impact of Market Strategy (PIMS), permet de comparer les performances d'une activité stratégique donnée à celles des quelque 2 700 unités de la banque de données, en substituant les données concernant cette activité dans une des équations de régression dérivées empiriquement à partir des données de la banque. Le PIMS permet ainsi de produire 4 types de rapports :

1. un rapport de « Par », qui indique comment se situent le rendement sur le capital investi (RCI) et les flux monétaires nets (*cash flow*, ou FM) par comparaison aux RCI et aux FM d'activités similaires ;

2. un rapport de « sensibilité stratégique », qui suggère par des scénarios comment le RCI et les FM peuvent évoluer si on modifie les caractéristiques des variables du modèle ;
3. un rapport de « stratégie optimale », dont l'objectif est de déterminer les décisions combinées qui permettent de maximiser le RCI et les FM ;
4. un rapport « Lim », qui permet une combinaison sélective des résultats de Par et de Sensibilité.

Le modèle est basé sur des équations mathématiques qui sont censées expliquer plus de 80 % de la variabilité de la profitabilité ou du flux monétaire net. Les variables considérées peuvent être regroupées en **5 grands groupes** :

1. les caractéristiques de l'environnement d'affaires, notamment les taux de croissance à court et à long terme, le taux d'inflation des prix et des coûts, la fréquence d'achat, le nombre et la taille des utilisateurs et des acheteurs ;
2. la position concurrentielle de l'activité, notamment la part du marché servi, la part relative, la qualité relative des produits, le prix, l'effort de marketing et l'activité de nouveaux produits ;
3. la structure du processus de production, notamment l'intensité du capital, le degré d'intégration verticale, l'utilisation de la capacité, la productivité des équipements et des personnes ;
4. les allocations budgétaires discrétionnaires, notamment les budgets de recherche et développement, les budgets de marketing ;
5. les actions stratégiques, notamment les *patterns* de changement dans une des variables contrôlables mentionnées.

Le PIMS utilise deux types de régression, l'une à 37 variables pour la prédiction du RCI et l'autre à 18 variables pour la prédiction des FM. La caractéristique principale du PIMS est qu'il permet de remplacer une grande partie des évaluations subjectives du modèle de McKinsey-GE par des évaluations dérivées de données empiriques. Comme la plupart des variables stratégiques importantes, susceptibles de modifier la performance, ont été introduites dans le modèle PIMS, les différences entre le Par et la performance observée peuvent être attribuées à des variables non stratégiques, comme la gestion opérationnelle.

## D. Les avantages et les inconvénients liés aux modèles d'analyse stratégique traditionnels

### **Les avantages**

Les modèles du type BCG et PIMS, et tous ceux qui en sont dérivés, ont été conçus pour simplifier la prise de décision lorsque le degré de complexité devient trop élevé et met à l'épreuve les capacités cognitives des dirigeants, plus particulièrement leurs capacités à comprendre les phénomènes organisationnels et à agir de manière efficace.

La simplification qui est proposée dans le modèle de portefeuille de produits est en fait une simplification de l'analyse stratégique. Au lieu d'obliger les dirigeants à prendre d'abord connaissance d'une somme considérable d'informations sur la situation stratégique de chacune des activités avant de prendre une décision, le modèle digère ces informations : premièrement, en réduisant les deux parties de la formulation stratégique, soit l'analyse interne et l'analyse externe, à des dimensions qui peuvent être examinées et évaluées de manière systématique par des collaborateurs ; deuxièmement, en proposant des décisions « standardisées » pour maintenir l'équilibre du portefeuille.

Ainsi, l'analyse interne est remplacée par la part de marché relative dans le modèle du BCG, ou par des dimensions clairement explicitées dans les autres modèles de remplacement. De même, l'analyse externe est réduite à la croissance du marché ou à des dimensions qui peuvent faciliter l'appréciation systématique de la nature de l'environnement.

Le modèle suggère ensuite des décisions qui sont basées sur la logique. Comme les dirigeants ont la main haute sur les ressources financières, on leur suggère alors de les répartir de façon que le portefeuille d'activités stratégiques soit équilibré. Ils doivent ainsi s'assurer que les activités de l'entreprise comprennent des activités productrices de fonds aujourd'hui (les vaches à lait), des activités aujourd'hui dominantes dans leur marché en forte croissance et productrices de fonds pour l'avenir, lorsque la croissance du marché diminuera suffisamment (les stars), et des activités qui ont besoin d'être soutenues pour devenir les stars de l'avenir (les points d'interrogation).

Le dirigeant n'a plus qu'à confirmer le résultat de l'analyse en apposant son sceau à une décision somme toute relativement technique. Il doit aussi veiller à ce que le portefeuille soit maintenu dans un état d'équilibre dynamique, c'est-à-dire prévoir les problèmes qui pourraient remettre en cause l'équilibre

ou, lorsque l'équilibre n'est pas atteint, prendre les décisions pour y parvenir. Ainsi, pour la compagnie Harlequin, un leader mondial des romans d'amour grand public (Fry et Killing, 1983), son plus grand problème stratégique dans les années 1980 a été de trouver des activités susceptibles de remplacer progressivement les activités à succès de l'entreprise. Sur une période d'environ dix ans, et malgré plusieurs acquisitions dont les résultats ont été plutôt malheureux, elle n'a guère réussi à le faire.

La simplification de la tâche du dirigeant qui résulte du modèle de portefeuille est considérable, ce qui explique l'engouement que cet instrument a connu dans les milieux de la consultation en stratégie. Le modèle du PIMS s'est aussi révélé un complément remarquable du modèle de portefeuille. Il permet de documenter la position concurrentielle de l'activité, et donc de rendre plus convaincante la classification qui en résulte dans le modèle. Diriger une grande organisation complexe revient en somme à gérer le portefeuille des activités qu'elle rassemble.

### ***Les inconvénients***

La plupart des problèmes viennent de la puissance même du modèle et du confort qu'il procure aux décideurs. L'analyse est tellement convaincante que les dirigeants ont l'impression que les résultats suivront. Il en résulte souvent des décisions et des comportements stéréotypés et dangereux.

D'abord, la terminologie elle-même peut représenter un problème pour la gestion de l'entreprise. En effet, la classification engendre des comportements qui auront tendance à confirmer la justesse du terme choisi. Ainsi, le personnel des activités qui auront été classifiées comme des « stars » aura des comportements qui exigeront le respect lié à ce statut. De même, le personnel des activités classées « canards boiteux » sera démobilisé et il confirmera ainsi la « prophétie ». Cette segmentation de l'entreprise en classes peut être catastrophique pour la coordination de son fonctionnement.

Par ailleurs, les dirigeants auront tendance à ne plus utiliser leur jugement et à ne pas encourager le jugement de leurs collaborateurs. Le résultat de l'analyse peut devenir une sorte de dogme que chacun s'évertuera à respecter. Le modèle devient alors une sorte de magie intellectuelle qui peut éloigner les dirigeants de la réalité de la gestion de l'entreprise. Comme des enfants de-

vant de nouveaux jouets performants, ils peuvent oublier que le modèle n'est qu'un mécanisme de simplification de la réalité. Le modèle simplifie la vie, pour mieux la comprendre, mais il ne l'élimine pas.

De plus, le modèle peut faire oublier les hypothèses et les paris qui sont sous-jacents à l'analyse. Ainsi, le premier grand pari suppose que la segmentation stratégique, donc la définition actuelle des activités stratégiques, est adéquate et permet de produire un avantage compétitif. Rien n'est moins sûr, parce que la validité de la segmentation est influencée par les actions des concurrents et par les comportements des clients, lesquels sont en évolution constante. Donc, une vigilance de tous les instants s'impose pour s'assurer qu'on travaille sur une représentation suffisamment crédible de la réalité ou, lorsque les paris s'imposent, que les hypothèses restent confirmées par les éléments de réalité auxquels on a accès.

Finalement, toutes les décisions sont prises sur la base de projections sur les comportements futurs des marchés et des acteurs importants. Ces projections sont souvent des spéculations, parce que le futur est toujours très difficile à prévoir. De plus, si on tient compte du fait que les enjeux politiques au sein de l'organisation sont considérables, l'accès aux ressources faisant le succès ou l'échec d'un dirigeant – plus un dirigeant reçoit de ressources pour gérer son activité, plus il est considéré comme un bon gestionnaire –, les tentations de déguiser ou de déformer la réalité sont aussi considérables.

Prenons un exemple. Supposons que, dans une entreprise, les ressources ne sont octroyées que si une activité présente les caractéristiques de profit ou de croissance (ou les deux) définies. Supposons aussi qu'en modifiant légèrement les données, un dirigeant d'activité stratégique puisse satisfaire à ces exigences. Comme il sait que l'incertitude est grande, il peut décider de « soigner les données » pour satisfaire aux exigences. Cela lui permettra en même temps de garder intactes ses chances de réussite personnelle dans l'organisation.

Ainsi, malgré l'utilité des modèles d'analyse mentionnés, les difficultés qu'ils engendrent ont amené les chercheurs à examiner de plus près comment les entreprises font pour faire face à ces difficultés. Ce sont les résultats de ces recherches que nous examinons à présent.

## II. La gestion du processus : du management au métamanagement

C'est Barnard (1938) qui, le premier, a relevé l'importance du processus par lequel les efforts des membres de l'organisation sont gérés dans les situations de complexité. Simon (1945), un des plus grands théoriciens des organisations et prix Nobel d'économie, soutenait qu'il fallait étudier le processus par lequel les décisions étaient prises.

Il existe de nombreux écrits, mais la plupart sont restés très théoriques jusqu'à la publication des travaux de Braybrooke et Lindblom (1979), portant sur la prise de décision dans un système aussi complexe que celui du gouvernement américain, des travaux d'Allison (1971), sur le processus de prise de décision qui a entouré la crise des missiles de Cuba, et surtout, des travaux de Bower (1970), sur l'allocation des ressources dans les grandes entreprises diversifiées aux États-Unis.

Braybrooke et Lindblom ont suggéré que la prise de décision dans des systèmes complexes était tellement difficile à cerner qu'on ne pouvait qu'admettre qu'elle soit incrémentale et donc « moins que parfaite », lorsque comparée aux exigences du modèle rationnel traditionnel. Ils apportaient ainsi une légitimité au fonctionnement des institutions américaines.

Quant à Allison (1971), il a étudié comment, autour de la crise des missiles de Cuba, les décisions du gouvernement de Kennedy aux États-Unis, et du gouvernement de Khrouchtchev en URSS, pouvaient être expliquées. Il a proposé notamment trois perspectives ou modèles – les modèles rationnel, organisationnel et politique – pour montrer comment la décision non seulement impliquait des choix analytiques logiques, mais aussi devait tenir compte des problèmes du fonctionnement des appareils qui servaient à réaliser les politiques, et enfin des préférences et des actions des personnes clés qui participaient à la prise de décision.

Finalement, Bower (1970), dans le cadre d'une grande entreprise américaine, a confirmé l'analyse d'Allison mais, plus important, a montré comment, concrètement, les modèles rationnel, organisationnel et politique se combinaient pour expliquer les décisions et les actions en situation de grande complexité. Beaucoup d'autres auteurs ont validé les travaux de Bower dans toutes sortes de circonstances et d'organisations. Ces travaux ont été synthétisés par Hafsi (1985).

En simplifiant, nous pouvons dire que la prise de décision dans une grande organisation complexe suppose une sorte de « spécialisation verticale » de la tâche de gestion. Les idées en matière d'action stratégique ne peuvent venir que des personnes qui sont en contact avec les réalités de l'environnement et de l'organisation. Leur connaissance du milieu et de l'environnement leur permet alors de faire une analyse stratégique dans le sens défini au chapitre III. Leur tâche est donc de nature essentiellement stratégique.

Les gens au sommet n'ont vraiment aucun moyen d'apprécier la validité des propositions qui leur sont faites. Ils ne peuvent refaire les études ni les évaluer sans consacrer à cela tellement de temps et d'énergie que toute l'organisation peut être paralysée. Ils ne peuvent alors que dire oui ou non à ce qui leur est proposé. Ils le font avec l'aide de gestionnaires intermédiaires qui connaissent mieux qu'eux les réalités du terrain, et mieux que les gestionnaires du terrain les exigences du sommet. Ces gestionnaires font alors une tâche de traduction et de réconciliation entre les niveaux, une tâche dont les caractéristiques sont essentiellement interpersonnelles.

Les gens au sommet sont cependant les gardiens des règles du jeu. Non seulement peuvent-ils nommer les personnes clés des niveaux « stratégique » et « intermédiaire » mentionnés précédemment, mais ils peuvent modifier les arrangements structurels, y compris les récompenses et les punitions, de façon à encourager les comportements désirés, notamment les comportements des gestionnaires au niveau de la stratégie. Pour faire cela aussi, ils ont besoin de l'aide des gestionnaires intermédiaires, entre autres de leur présence auprès des gestionnaires stratégiques, et de leur compréhension des relations de cause à effet en matière de gestion.

Les gestionnaires intermédiaires ont alors un rôle décisif à jouer dans le fonctionnement du système. Comment un tel ensemble arrive-t-il à fonctionner convenablement ? Pourquoi n'aurions-nous pas les mêmes dysfonctionnements que ceux qui ont été évoqués lors de la discussion du modèle de portefeuille d'activités ?

Les études montrent d'abord que la gestion d'un tel système suppose un suivi et des ajustements constants. Les dirigeants au sommet doivent gérer leur entreprise en modifiant les règles du jeu par petites touches, avec l'aide des gestionnaires intermédiaires. Ceux-ci ont intérêt à coopérer au mieux, parce que leur crédibilité et leur avenir dans l'organisation en dépendent.

En effet, plus la performance passée d'un gestionnaire intermédiaire est bonne, c'est-à-dire plus ses conseils et les projets qu'il a soutenus ont été judicieux, plus son influence sur la décision au sommet est grande et plus ses récompenses seront grandes. Pour utiliser une métaphore nord-américaine, on dirait que, comme un joueur de baseball, il est jugé sur sa « moyenne au bâton ». Il s'efforcera donc de choisir les meilleurs projets et de prendre les meilleures décisions, du point de vue de l'organisation dans son ensemble.

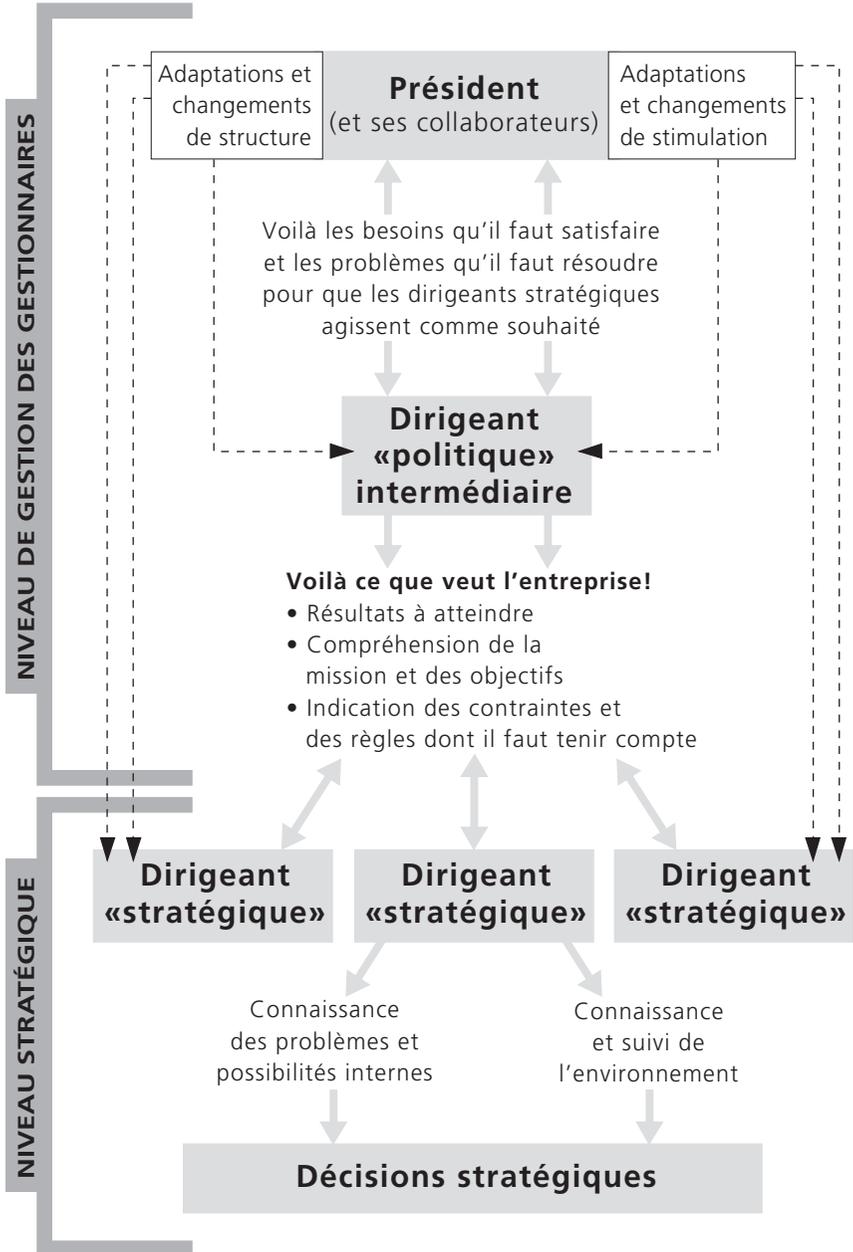
De la même manière, les dirigeants au niveau stratégique ont intérêt à ne proposer, au niveau intermédiaire, que les décisions qui accroîtront leur crédibilité auprès de celui-ci. Là aussi, la moyenne au bâton est importante. On ne cherchera généralement pas à jouer des jeux artificiels et à tromper l'organisation, car les risques peuvent être dévastateurs sur le plan personnel.

Ainsi, le système est construit de manière à réduire les risques de jeux politiques dysfonctionnels pour l'organisation dans son ensemble. Le talent des dirigeants intermédiaires est justement de reconnaître les propositions qui renforceront la capacité de l'organisation à survivre à long terme. C'est à leur niveau que se fait la gestion du portefeuille d'activités. Le talent des dirigeants au sommet est de comprendre suffisamment le fonctionnement des organisations pour construire et adapter sans cesse les structures et les règles du jeu de façon à produire les comportements les plus favorables à la survie de l'organisation.

Les trois modèles d'Allison peuvent donc être vus en interaction (voir figure 9.6). Le modèle rationnel, ou stratégique, domine au niveau opérationnel, celui de la définition de la décision. Le modèle organisationnel, préoccupé par la nature et le fonctionnement des appareils, domine au niveau institutionnel, celui de la gestion du contexte. Le modèle politique, ou interpersonnel, domine au niveau intermédiaire, celui de la gestion de l'impulsion (ce qui permet à une décision d'être portée à l'attention des dirigeants, qui peuvent dire oui ou non).

L'interaction de ces trois modèles, lorsque chacun des niveaux joue son rôle, sans interférence importante dans l'action des autres niveaux, a tendance à former des comportements qui sont dans l'ensemble fonctionnels.

**FIGURE 9.6** La gestion stratégique dans les organisations complexes



La gestion d'une organisation complexe apparaît alors comme la gestion des gestionnaires qui permet à l'organisation de prendre les décisions les plus judicieuses pour la survie de l'ensemble à long terme. Ainsi, avec la complexité, on passe de la gestion normale des personnes et de leurs actions (le management) avec les dirigeants engagés dans toutes les phases de la décision, à une gestion des gestionnaires qui font cela pour chacune des activités (le métamanagement<sup>28</sup>).

Gérer une organisation complexe, ce n'est plus gérer toutes les décisions prises dans l'ensemble de l'organisation. C'est surtout gérer les dirigeants qui prennent les décisions de nature stratégique, c'est-à-dire le choix des domaines et la navigation dans chacun de ces domaines, avec l'aide de dirigeants intermédiaires afin de rendre cette tâche réalisable.

Gérer en situation de complexité requiert d'abord et avant tout qu'on simplifie la vie de ceux qui ont la responsabilité de diriger l'organisation. Dans ces cas, la stratégie, c'est-à-dire la capacité à intégrer les activités de l'ensemble de l'organisation, passe par l'élaboration de modèles de prise de décision qui permettent de mieux apprécier et de mieux contrôler les relations de cause à effet, et ainsi de mieux signaler aux membres de l'organisation les orientations que la haute direction valorise.

Gérer en situation de complexité consiste donc à faire face aux limites cognitives qui s'imposent aux dirigeants et à tous ceux qui contribuent à « construire » la stratégie de l'organisation. Il existe **2 grandes voies** pour faire face à ces limites de compréhension :

1. en élaborant des « modèles de contenu » qui suggèrent des décisions particulières – le modèle de portefeuille en est un exemple ;
2. en élaborant des « modèles de processus » descriptifs du fonctionnement du système qui, sans suggérer les décisions à prendre, révèlent suffisamment les mécanismes par lesquels le comportement global se forme pour que les dirigeants puissent concevoir les décisions qui s'imposent.

Nous nous sommes intéressés à ces deux approches lorsque nous avons abordé le leadership stratégique dans le chapitre VIII. Les deux types de modèles sont utiles, mais plus la complexité est grande, plus les modèles de contenu paraissent simplistes et inadéquats. On est alors obligé de se tourner vers les modèles de processus qui ont souvent un caractère plus rudimentaire.

Le grand problème des modèles de contenu réside dans le fait que le comportement de l'organisation en situation de complexité est de moins en moins linéaire et qu'il n'y a donc plus de décision qui soit suffisamment générale pour être applicable à des situations nouvelles. L'expérimentation est le nerf de la guerre en situation de complexité.

Lorsqu'on examine l'histoire des grandes organisations complexes, comme General Electric ou Canon (Ghoshal et Ackenhusen, 1992), et les actions entreprises par leurs dirigeants, Welch ou Kaku, on est frappé par le caractère original de leur approche. On est aussi frappé par leur volonté de prendre à bras le corps les problèmes uniques auxquels ils font face, et par les solutions uniques qu'ils adoptent.

Pour faciliter l'expérimentation et l'apprentissage, il faut mettre l'accent sur la construction du système et son adaptation constante. C'est ce que font les modèles de processus. Ils mettent l'accent sur la compréhension du fonctionnement de l'organisation et sur ce qui influe sur ce fonctionnement. Ils fournissent les outils, sans proposer une solution particulière. De ce point de vue, ils peuvent paraître difficiles à utiliser par des gestionnaires pressés ou frustrés par les épreuves de la vie quotidienne et de l'expérimentation, mais ils sont, hélas, irremplaçables en situation de complexité.

Les modèles de processus révèlent l'importance de la gestion pour le succès des organisations. Ils révèlent aussi l'importance des gestionnaires. Si ces derniers ne veulent pas jouer leur rôle, parce que gérer est trop éprouvant, il est sûrement temps de les remplacer.

# La gestion stratégique d'une entreprise diversifiée

**L**a 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 débarrasser 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 des 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.

## I. 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.

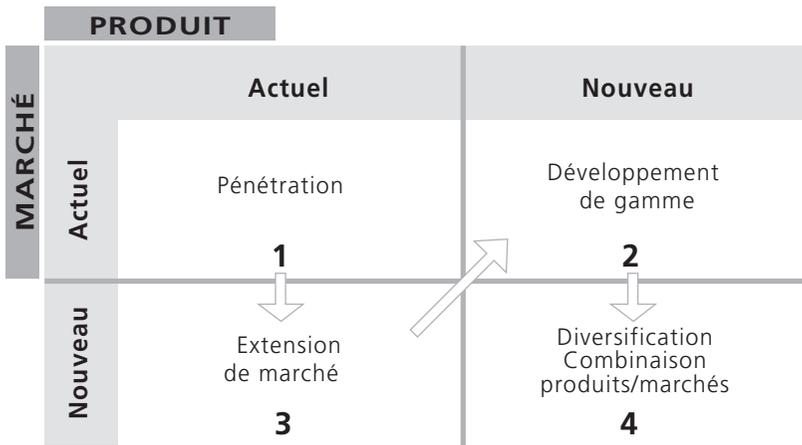
De nombreuses raisons fondent la décision de diversifier ses activités :

- le besoin de croissance ;
- le besoin d'équilibrer l'utilisation de ressources ;
- le besoin d'acquérir de nouvelles ressources ou de maintenir celles qui existent ;
- la dynamique concurrentielle ;
- l'intervention de pouvoirs externes (réglementation, politique gouvernementale, contrôles professionnels, etc.).

Nous décrirons 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 suggérait qu'une firme 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 10.1 et comme nous l'avons vu au chapitre VI.

TABLEAU 10.1 La poussée vers la croissance



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 :

- lorsque les objectifs ne peuvent plus être atteints par l'expansion (pénétration de marché, développement de produits ou de marchés) ;
- lorsque les fonds excèdent les besoins d'expansion ;
- lorsque les promesses de profit par diversification sont plus grandes que celles par expansion ;
- 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 firme 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<sup>29</sup>. 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 marchés 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 essaimages 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 RATP<sup>30</sup>, 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.

## II. 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 XIX<sup>e</sup> siècle ; au Canada, les données sont un peu plus récentes.

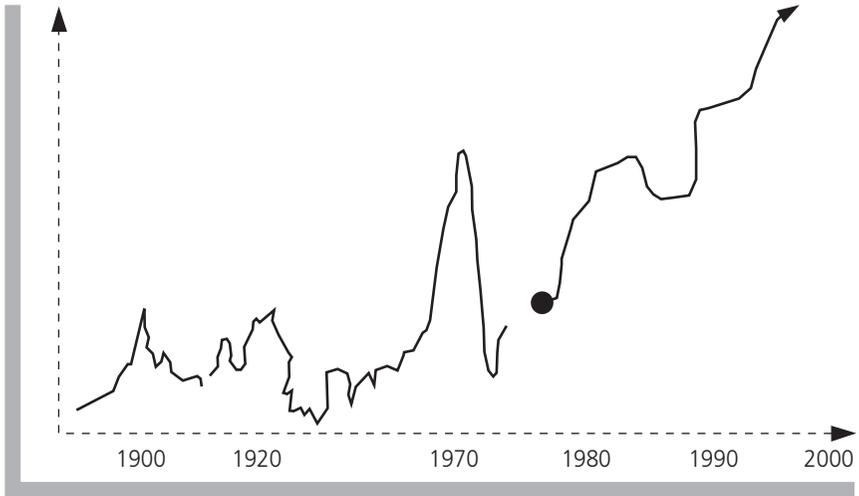
Salter et Weinhold (1979) ont démontré que cette pratique aux États-Unis s'est manifestée de manière cyclique. Ils ont recensé trois vagues, illustrées dans la figure 10.1. Nous avons complété le travail de ces auteurs en formulant la proposition suivante : il y a, depuis 1976, une quatrième vague (Christiansen, 1987) où on voit que les fusions-acquisitions se maintiennent à un haut niveau (voir tableau 10.2 et figure 10.1).

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.

**FIGURE 10.1** 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 10.2** Les fusions-acquisitions aux États-Unis

Année	Nombre de transactions	Valeur des transactions (\$)	Année	Nombre de transactions	Valeur des transactions (\$)
1980	1 558	32,8 milliards	1990	4 324	206,5 milliards
1981	2 328	69,5	1991	3 621	140,6
1982	2 298	60,7	1992	3 778	125,1
1983	2 393	52,7	1993	4 193	177,6
1984	3 175	126,1	1994	5 060	277,9
1985	3 484	146,0	1995	6 427	388,5
1986	4 446	205,8	1996	7 333	562,6
1987	4 015	178,3	1997	8 525	778,9
1988	4 000	236,4	1998	10 092	1 342,8
1989	3 415	231,4	1999	8 695	1 393,9

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. À 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 firmes 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 10.2), 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 XXI<sup>e</sup> siècle :

*To a great degree, the m&a market at the dawn of the 21st Century represents a synthesis of the myriad forces impacting business and the expeditious way managements are dealing with them. The fallout should include more combinations of giant competitors, escalating price thresholds for mega-transactions, increasing incidences of hostile bids and contested bids, an obsession among corporate survivors to seek first-mover advantages and beat competitors to the punch for the most desirable targets, and, perhaps, less worry about strategic niceties like pure synergies.*

*M. Sikora (M & A, vol. 35, no 2)<sup>31</sup>*

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.

### III. 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 conglomerats, 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 taïwanaises, 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<sup>32</sup>.*

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.

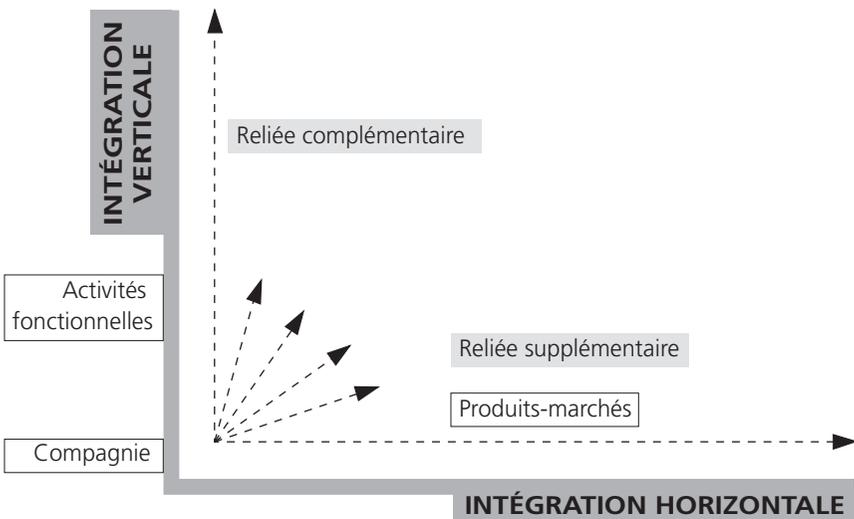
Les entreprises qui se diversifient de manière reliée peuvent être divisées en deux groupes. Il y a celles qui vont vers des produits-marchés qui requièrent des habiletés fonctionnelles similaires à celles disponibles, comme l'utilisation

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 10.2, inspirée par Salter et Weinhold (1979), illustre les différentes stratégies de diversification liée 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 liée complémentaire, et si la dominante touche les produits-marchés, on parlera de diversification liée supplémentaire.

**FIGURE 10.2** Les stratégies de diversification liée



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.

## IV. 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<sup>33</sup> 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.

### ***Les bénéfiques des diversifications reliées***

Pour mieux apprécier les bénéfiques 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 bénéfiques potentiels pour les actionnaires de l'entreprise combinée sont grands.

En particulier, le concept de stratégie suggère que les bénéfiques 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 :

1. 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 bénéfiques 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.

2. 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.
3. 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.

### ***Les bénéfiques des diversifications non reliées***

Un des arguments les plus souvent mentionnés pour parler des bénéfiques 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 bénéfiques 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 bénéfiques directs sont surévalués, certains bénéfiques 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 :

4. 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.
5. 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.

6. En agréant 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 10.3.

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.

**TABLEAU 10.3** Le risque selon 3 modèles

	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Mesure de risque principale</b>
<b>Modèle stratégique</b>	Niveau opérationnel	Risque total (environnemental, managérial, financier)
<b>Modèle de portefeuille</b>	Niveau coporatif	Risque du portefeuille d'activités
<b>Modèle risque-rendement</b>	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.

À 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. Les études en finance démontrent, et on l'admet généralement, que la valeur de marché d'un actif financier peut être calculée au moyen de la formule classique de l'actualisation, comme suit :

$$VM = S_{t=1-n} D_t / (1 + R)^t$$

VM représente la valeur de marché,  $D_t$  est le flux de revenus et R est le taux de rentabilité exigé, compatible avec le risque des flux de revenus. Bien entendu, l'investissement ou, dans ce cas-ci, la fusion-acquisition ne doit être faite que si la valeur de marché, donc la valeur attendue, excède le coût de l'investissement ou de la fusion-acquisition.

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.

## V. 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.

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.



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 10.4

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.



# La gestion stratégique d'une entreprise mondiale

**L**e phénomène de mondialisation des marchés n'est pas nouveau. Pour les entreprises modernes, l'internationalisation des activités est une étape naturelle de leur développement (Chandler, 1977, 1990 ; Vernon et Wells, 1976). Dans le passé (Chandler, 1962), une entreprise comme Exxon (auparavant la Standard Oil of New Jersey) ne pouvait considérer le marché du pétrole autrement que comme mondial. La stratégie de cette entreprise, comme celle de ses concurrents, était donc construite sur une vision du monde qui ressemblait étrangement à l'idée actuelle de village planétaire.

Le marché auquel la plupart des entreprises pensent est un vaste marché, même lorsqu'elles décident délibérément de mettre l'accent sur une partie seulement de celui-ci. La mondialisation ne correspond donc plus à la volonté d'une entreprise particulière d'aller ailleurs, mais elle découle de la volonté de toutes les entreprises de le faire. Même lorsqu'une entreprise n'envisage pas d'internationaliser ses activités, elle doit tout de même s'attendre à ce que d'autres, venant d'ailleurs, viennent la défier sur son propre territoire. Ainsi, la mondialisation, qui était une stratégie spécifique à une entreprise, est devenue un élément structurel qui a changé la nature de la dynamique concurrentielle pour toutes les entreprises.

La concurrence engendrée par la mondialisation, tout comme la concurrence sur un territoire déterminé, pose des problèmes importants aux gouvernements. Lorsque la concurrence est planétaire, la logique d'ensemble n'est plus sous le contrôle direct d'un seul gouvernement. Elle touche plusieurs gouvernements à la fois, et chacun est tenté d'agir sans se préoccuper des intérêts des autres.

Malheureusement, agir unilatéralement, sans tenir compte de la logique globale d'une industrie, peut entraîner des résultats défavorables pour le pays. Par ailleurs, si le gouvernement ne fait qu'accepter la logique économique de la mondialisation, il abandonne du même coup ses prérogatives de régulateur de la vie socioéconomique nationale. Cela suppose donc qu'un gouvernement doit tenter de comprendre puis d'infléchir la logique des firmes dans le sens des intérêts de la nation, d'où l'idée de compétitivité nationale.

Dans ce chapitre, nous tentons de clarifier toutes ces idées qui deviennent des lieux communs pour le gestionnaire. Le chapitre comprend trois grandes parties. La première est consacrée à la dynamique de la mondialisation. Nous verrons d'abord ce qu'est la mondialisation. Nous aborderons ensuite un ensemble de questions précises que suscite la mondialisation et nous conclurons sur une réflexion d'ensemble concernant l'évolution vers un village planétaire. Dans la seconde partie, nous discuterons des stratégies mondiales et, dans la troisième partie, nous traiterons de la gestion d'une entreprise mondiale.

## I. La dynamique de la mondialisation

L'idée de mondialisation recouvre des réalités diverses. Ainsi, on parle de mondialisation des marchés comme si c'était une réalité indépendante de la volonté des acteurs (Porter, 1986). Le marché de l'électronique, ou celui des pianos, est souvent présenté comme un marché mondial. On parle aussi de mondialisation de l'entreprise et de sa stratégie (Doz, 1986 ; Porter, 1986). IBM ou Ford sont présentées comme des entreprises à l'échelle mondiale.

### A. La mondialisation des marchés : manifestations et définitions

Depuis longtemps, les économistes étudient le phénomène de l'internationalisation des activités, surtout du commerce, en le reliant au paradigme économique fondamental (Caves et Jones, 1981). La théorie de Ricardo est à la fois la plus simple et la plus ancienne. Pour lui, les *patterns* commerciaux étaient dictés par l'offre. Ainsi, un pays devait exporter des aliments et importer des vêtements si la productivité en matière de production alimentaire était relativement supérieure à celle des autres. Dans ce cas, les pays en question devaient se spécialiser complètement dans les activités qui les avantageaient. Le modèle

de Ricardo a été la base à partir de laquelle des raffinements ont été aménagés. Notamment, les économistes suédois Heckscher (1919) et Ohlin (1933) ont soutenu que :

- les pays exportent des commodités dont la production requiert l'utilisation relativement intensive des facteurs (main-d'œuvre, capital, matières premières, etc.) les plus abondants localement ;
- le commerce des commodités a alors tendance à éliminer les différences internationales dans la rémunération des facteurs.

Ces grandes théories et toutes les sophistications qui leur ont été apportées (Caves et Jones, 1981) n'expliquent cependant pas l'internationalisation des firmes, même si elles apportent des éclairages intéressants sur l'internationalisation du commerce. Il faut aller vers des théories plus générales et plus managériales pour trouver des réponses qui se rapprochent de nos préoccupations.

## B. La théorie du cycle de vie de Vernon

La grande étude sur les multinationales menée à Harvard dans les années 1970 a abouti notamment à une théorie de l'internationalisation de l'entreprise qui explique pourquoi et comment d'importantes firmes américaines sont devenues des multinationales. Selon Vernon et Wells (1976), les données sur l'internationalisation des activités de ces sociétés montrent que celle-ci a suivi un cycle, lié au cycle de vie du produit, avec trois phases : l'exportation, la production à l'étranger et l'importation.

Lorsque le produit vient d'être lancé, généralement à la suite d'une innovation, la firme a une sorte de monopole sur celui-ci et il lui suffit alors de le vendre sur autant de marchés que possible. C'est alors la démarche la plus facile et la plus évidente. Cette exportation se fera vers des pays plus ou moins éloignés, selon l'expérience et les moyens dont dispose la firme.

Lorsque le produit atteint le début de la phase de maturité, la technologie est généralement déjà disponible pour certains concurrents dans les pays d'exportation. Ceux-ci commencent alors des activités concurrentes. Rapidement, la concurrence devient trop forte et les désavantages de la localisation, trop importants. Il est alors nécessaire de s'établir dans les marchés en question, pour profiter de conditions de production similaires.

Finalement, lorsque le produit est mature ou même en déclin, il peut arriver que les avantages comparatifs de certains pays rendent plus économique d'importer les produits dans le pays d'origine plutôt que de les produire sur place.

Ainsi, le cycle du produit engendre un processus d'internationalisation de la firme qui est prévisible. C'est ce cycle qui semble expliquer la domination des grandes entreprises américaines partout dans le monde jusqu'au début des années 1970.

### C. Les théories plus récentes

Dans les travaux plus récents, notamment ceux portant sur la gestion des entreprises multinationales (Doz, 1986 ; Porter, 1986 ; Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett, Goshal et Doz, 1991, 1992 ; Rugman, 1990), la « globalisation<sup>34</sup> » apparaît comme le résultat de l'évolution de l'environnement, notamment de la structure de l'industrie et de l'action des gouvernements, d'une part, et de l'action des entreprises, d'autre part.

Ainsi, dans l'industrie automobile, considérée par Doz (1986) comme étant une industrie à l'échelle mondiale, le cheminement vers la globalisation a été provoqué ou facilité par les **3 facteurs** suivants :

1. la formation de la Communauté européenne, qui a accru de manière sensible le commerce entre les pays européens ;
2. les efforts et les succès de pénétration des Japonais grâce à des avantages substantiels en matière de productivité et de qualité ;
3. la réduction des différences entre les préférences des consommateurs sur les marchés américains, européens et japonais. La crise de l'énergie de 1973 et le nivellement du niveau de vie ont facilité l'évolution vers des technologies de pointe et des produits similaires.

À cela s'ajoutent certaines caractéristiques fondamentales de l'industrie automobile : les économies d'échelle en matière de production, de distribution et de marketing ; les différences de productivité entre pays à l'échelle internationale et l'évolution vers le libre-échange, qui ont tendance à pousser vers la consolidation des marchés ou vers des liens entre eux.

Pendant longtemps, les gouvernements ont résisté à l'évolution vers la globalisation de marchés comme celui de l'automobile, mais le mouvement était tellement fort que certains d'entre eux ont décidé de jouer le jeu d'une ouver-

ture plus grande, à la condition que les situations sociales, notamment l'emploi, soient prises en considération par les entreprises touchées. Les autres gouvernements ont été obligés de suivre, tout en continuant à essayer d'imposer des règles qui permettent de sauvegarder les intérêts économiques nationaux. Le résultat est non pas une globalisation complète, mais une globalisation « administrée », un peu comme tout marché national est « administré ».

La globalisation est aussi le résultat de l'action des entreprises. Porter (1986) propose d'utiliser la chaîne de valeur comme élément d'appréciation. Les entreprises sont, d'après lui, constamment en train de déterminer où il est préférable de localiser les différents éléments de la chaîne de valeur. Il peut alors s'ensuivre que l'un ou l'autre ou plusieurs des éléments de la chaîne de valeur soient localisés dans différents pays, pour tirer parti des différences de productivité des facteurs dans ces pays. Cette localisation est ce qu'il appelle une configuration.

Cependant, les options de configuration sont contraintes par les difficultés de coordination qu'une dispersion trop grande pourrait poser. Il faut alors faire un choix stratégique pour trouver la meilleure combinaison de configuration et de coordination. Cette combinaison peut alors être appelée une « stratégie globale ».

Doz (1986) va un peu plus loin et remarque que, selon la nature de l'industrie, trois grandes stratégies semblent être fréquemment utilisées : la stratégie d'intégration, la stratégie de sensibilité nationale et la stratégie multifocale, un mélange des deux précédentes. Lorsque l'industrie se situe vraiment à l'échelle mondiale, avec peu de contraintes externes, la stratégie adoptée par les entreprises est une stratégie d'intégration globale. C'est le cas de l'industrie automobile où, sujettes à des contraintes nationales considérées comme minimales, les entreprises localisent leurs activités en n'obéissant qu'à la loi de l'optimum économique. La seule contrainte sur la stratégie d'intégration est une contrainte de coordination physique des flux.

Lorsque l'industrie est contrôlée par le gouvernement, comme c'est actuellement le cas de l'industrie spatiale, la stratégie la plus appropriée est une stratégie de sensibilité nationale, dans laquelle chaque partie nationale de l'entreprise se comporte comme une petite entreprise autonome, sensible à la dynamique concurrentielle nationale.

Finalement, lorsque l'industrie est mixte, c'est-à-dire sujette à la fois à une dynamique structurelle qui la pousse à l'intégration, et à une intervention gouvernementale importante, comme c'est généralement le cas des ordinateurs et

de la microélectronique en Europe, la stratégie la plus appropriée semble être celle qui essaie de combiner les aspects les plus favorables de l'intégration et de la sensibilité nationale. La combinaison appropriée peut changer d'une industrie à une autre et peut varier d'une région à une autre ou encore d'une entreprise à une autre.

## D. Vers une définition de la globalisation

Il faut distinguer au moins 3 concepts, qui se recouvrent partiellement :

1. la globalisation des marchés nationaux ;
2. la globalisation de l'industrie ou de la concurrence ;
3. la globalisation de l'entreprise.

La **globalisation d'un marché national** est directement liée à la baisse des barrières douanières et non douanières. Un marché national peut être dit global lorsque l'ouverture de ce marché à la présence de concurrents internationaux est suffisante pour que rien ne s'oppose à ce que, pour toutes les industries importantes du pays, la plupart des grands concurrents mondiaux y soient actifs et rivalisent les uns avec les autres. Pour porter le jugement nécessaire, on peut utiliser le tableau 11.1.

La **globalisation de l'industrie ou de la concurrence** se produit lorsque la situation concurrentielle dans un pays est liée à celle de nombreux autres pays. Cela se produit généralement à la suite de l'action d'une ou de plusieurs entreprises qui essaient de relier leurs activités d'un pays à un autre de façon à profiter d'un avantage concurrentiel global. Dans ce cas, la seule façon, pour les concurrents, de répondre est de trouver des solutions similaires.

La mondialisation est aussi facilitée par une série de facteurs, notamment l'uniformisation de l'enseignement, l'accès à la technologie, l'accès général à l'information, et surtout, la convergence des goûts et des besoins des consommateurs (Cvar, 1986). Là aussi, on doit penser à des degrés dans la globalisation des industries et de la concurrence. Pour opérationnaliser le continuum, on peut utiliser le tableau 11.2.

**TABLEAU 11.1** La globalisation des marchés nationaux

DEGRÉ DE GLOBALISATION	CONDITIONS CONCURRENTIELLES			
	Barrières douanières	Barrières non douanières	Concurrence (caractéristiques)	Exemples
Élevé	zéro	zéro ou faibles	concurrents nombreux dans les industries principales	États-Unis, Canada
Moyen	faibles	moyennes mais peu visibles	quelques concurrents dans les industries principales	France et, en général, Communauté européenne
Faible	moyennes à élevées	moyennes à élevées	peu de concurrents et faible rivalité	la plupart des pays en transition

**TABLEAU 11.2** La globalisation de l'industrie ou de la concurrence

CONDITIONS	Faible	Moyenne	Élevée
Liens intermarchés	Faibles	Plusieurs	Nombreux
Intégration de la production	Faible	Partielle	Importante
Goûts des clients	Divergents	Proches	Similaires
Formation technique pertinente	Différente	Proche	Similaire
Accès à la technologie	Technologie interne	Par licence	Facile
Accès à l'information	Moyen	Important	Total
Exemples	Médicaments de prescription, services bancaires	Logiciels, vêtements griffés	Automobiles, électronique grand public

Finalement, la **globalisation de l'entreprise** est liée à l'éclatement de sa chaîne de valeur. Plus les activités de la chaîne de valeur sont éparpillées dans le monde, plus l'entreprise est globale. On peut suggérer ici un continuum simple comme celui décrit au tableau 11.3.

**TABLEAU 11.3** Le degré de globalisation de l'entreprise

CONDITIONS	Faible	Moyen	Élevée
Activités principales (contribuant directement à la production de biens et services)	Concentrées	Dispersées (certaines)	Dispersées (toutes)
Activités de soutien en approvisionnement	Concentrées	Dispersées	Dispersées
Activités de soutien technologique	Concentrées	Dispersées partiellement	Dispersées
Activités de soutien en gestion des ressources humaines	Concentrées	Concentrées	Dispersées
Activités de superstructure de direction	Concentrées	Concentrées	Dispersées partiellement ou totalement
Exemples	Culinar, Spar, Aerospace, Cinéplex Odéon	GE, GM, Sulzer, Bombardier	IBM, Nestlé, McDonald's

## E. Les stratégies en situation de globalisation

Les stratégies des entreprises en situation de globalisation ne sont pas différentes des stratégies mentionnées au chapitre VI. Pourtant, la globalisation des industries et de la concurrence réduit, peut-être provisoirement, la taille relative de chacun des acteurs. De ce fait, elle rend les stratégies de domination par les coûts plutôt aléatoires et difficiles à maintenir. C'est pour cela que les stratégies de différenciation et de concentration sont plus fréquentes et souvent plus faciles à défendre.

La stratégie de différenciation, en particulier, est tout à fait favorisée par la globalisation parce qu'elle est souvent mue par les mêmes facteurs. Par exemple, l'uniformisation des goûts crée, dans un même marché, des segments qui s'adressent à des populations semblables partout dans les grands marchés du monde (par exemple automobile, électronique, vêtements, cosmétiques).

La globalisation crée aussi beaucoup d'opportunités de concentration. Ainsi, l'entreprise canadienne Peerless Clothing a mis l'accent sur la production de costumes pour hommes de grande qualité pour le marché des États-Unis.

Doz (1986) nous rappelle que la globalisation n'élimine pas le gouvernement et ses interventions. En fait, il n'y a pas de concurrence globale complètement libre. Pour les petits acteurs, cela n'a pas beaucoup d'importance, mais pour les grands acteurs, cela suppose une finesse dans l'appréciation de la situation et dans la formulation de la stratégie. Nous pouvons ainsi voir ces possibilités dans le tableau 11.4.

**TABLEAU 11.4** Les stratégies et la globalisation

DEGRÉ D'INTERVENTION	DEGRÉ DE GLOBALISATION DE LA CONCURRENCE		
	Faible	Moyen	Élevé
Faible	Opportunisme	Différenciation ou intégration	Intégration ou différenciation
Fort	Sensibilité nationale	Concentration ou mixte (dont alliances)	Mixte (dont alliances) ou concentration

Faire participer le gouvernement à la réflexion enrichit les possibilités. Si on considère que le degré de globalisation peut être faible, moyen ou fort, selon les discussions de la section précédente, et si on considère que le gouvernement est interventionniste ou libéral, les stratégies mentionnées auparavant deviennent plus ou moins pertinentes. Ainsi :

- Lorsque le gouvernement laisse faire et que la concurrence est locale, les acteurs principaux se retrouvent dans des situations opportunistes. Ils essaient de tirer parti de leur position locale pour renforcer leur position globale,

mais ils doivent le faire avec précaution pour ne pas déclencher des réactions qui accroîtraient la concurrence globale.

- Lorsque le gouvernement laisse faire alors que la concurrence est en train de se globaliser, les stratégies les plus fréquentes sont celles qui permettent de tirer parti de la dynamique concurrentielle vers plus d'ouverture. Doz a mentionné notamment l'intégration ou la localisation des installations de production de manière à profiter au maximum des économies d'échelle. Tant que la globalisation n'est pas complète, l'intégration doit être prudente, parce qu'elle entraîne une rigidité et des engagements très importants, qui ne peuvent être défaits aisément. Il est probable que la stratégie la plus flexible dans ce cas soit la différenciation. Un exemple intéressant est celui de Becton Dickinson, le leader des seringues jetables (Cvar, 1986).
- Lorsque le gouvernement intervient peu et que la globalisation de la concurrence est forte, on observe une accentuation des tendances précisées précédemment. Réduire les coûts peut prendre une dimension régionale ou mondiale. Sur tous les segments possibles, on peut aussi se limiter à des segments particuliers lorsque ces segments sont suffisamment étanches sur le plan des coûts et de l'image auprès des clients.

L'exemple souvent mentionné, pour ces deux derniers types de situation stratégique, est celui de l'industrie automobile. Dans cette industrie, les échelles économiques, pour beaucoup de composantes importantes, comme les moteurs (plus de deux millions d'unités) et les boîtes de vitesse (plus de deux millions), sont tellement grandes qu'aucun marché national n'est suffisant pour les capacités de production existantes.

Dans certains cas, cependant, comme dans certains segments de luxe où la différenciation est la stratégie dominante, les entreprises produisent généralement en un seul endroit et servent un marché mondial. Les entreprises allemandes et japonaises ont utilisé cette stratégie au cours des années 1980. La globalisation croissante du marché de l'automobile entraîne des combinaisons d'intégration et de différenciation, particulières à chaque entreprise.

- Lorsque le gouvernement peut exercer des pressions importantes sur les entreprises pour qu'elles prennent en considération les besoins locaux, la stratégie qui s'impose est dite de « sensibilité nationale ». Cela se produit dans des industries où les enjeux pour le pays sont considérés comme importants, alors que la concurrence internationale est faible, les entreprises ayant des

comportements d'accommodement mutuel. C'est notamment le cas des brasseries en Chine depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle.

- Lorsque le gouvernement exerce des pressions fortes sur les entreprises, mais que la concurrence est fébrile, en voie de globalisation, comme cela a été le cas dans l'industrie des équipements informatiques ou des équipements de télécommunication jusqu'au milieu des années 1980, le type de stratégie qui s'impose est souvent une stratégie de concentration ou une stratégie mixte de différenciation et d'intégration. Doz (1986) a décrit les comportements stratégiques multifocaux (stratégie mixte) de l'industrie des télécommunications en Europe. Les stratégies mixtes comprennent notamment des alliances sur des aspects particuliers, comme la production de moteurs dans l'industrie automobile (accord entre Renault et Volvo, par exemple) ou la conduite de recherches en commun, comme la création de nouveaux commutateurs numériques dans les télécommunications.
- Lorsque les enjeux pour les gouvernements sont importants, d'une part, et que la concurrence est globale et forte, d'autre part, les stratégies possibles sont soit des stratégies de louvoisement, donc mixtes par nécessité, avec alliances de toutes sortes, soit des stratégies dont les ambitions sont de réduire le champ de bataille par la concentration. Dans l'industrie aéronautique, les deux acteurs principaux dans le monde (Airbus et Boeing) sont, en fait, de plus en plus, des regroupements d'entreprises grâce à des alliances plus ou moins permanentes.

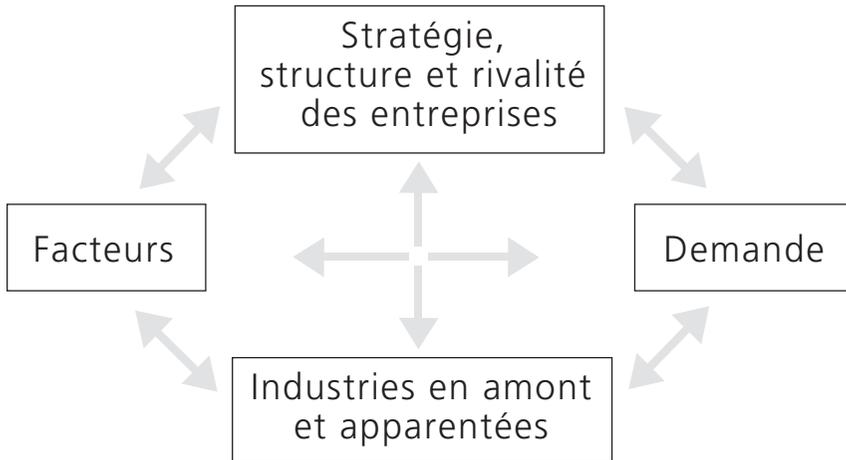
## F. Le diamant formel et le diamant virtuel : jeux dominants et jeux périphériques

La mondialisation des marchés, des industries et des entreprises a considérablement réduit la capacité des gouvernements à agir de manière directe pour influencer sur le comportement des entreprises. Ils sont alors obligés d'agir de manière indirecte en créant les conditions qui mènent à des décisions d'entreprises favorables aux politiques gouvernementales (par exemple de création d'emplois, de développement technologique local, etc.). Ce faisant, les entreprises deviennent les clients des États, et la concurrence entre nations pour leurs « faveurs » est exacerbée. La capacité compétitive des nations devient alors un concept utile à considérer.

Pour mesurer la capacité concurrentielle des nations, Porter (1990) propose de la faire industrie par industrie et d'utiliser un modèle simple : le diamant de la compétitivité nationale. Le diamant définit la capacité concurrentielle d'une nation, dans une industrie donnée, comme sa capacité à inciter les entreprises à faire du pays une plateforme d'action dans leur compétition internationale. Les 4 constituantes du diamant sont les suivantes :

1. les caractéristiques de la demande pour les produits de l'industrie. Porter suggère que plus la demande est exigeante et sophistiquée, plus les entreprises devraient être attirées, puisque cela devrait les inciter à développer des capacités concurrentielles (produits et technologie) qui les maintiendraient dans le peloton de tête ;
2. les caractéristiques des facteurs de production, notamment la main-d'œuvre, le capital et la technologie. Plus la main-d'œuvre est de qualité, plus le capital est disponible à un coût et à des conditions concurrentiels, plus la technologie dans le pays est avancée pour le secteur industriel considéré, et plus le pays est attirant pour les entreprises importantes du secteur ;
3. les caractéristiques de la structure du secteur et donc de la concurrence dans le secteur industriel considéré. Ainsi, contrairement à ce qu'on pourrait penser, un secteur industriel dynamique, où la concurrence est robuste, sans être sauvage ou féroce, est préféré par les entreprises importantes parce qu'il maintient une tension saine, à la source de la santé et de la vigueur des entreprises engagées ;
4. la qualité des industries de soutien. Un pays attirant pour une entreprise d'un secteur industriel donné est un pays dans lequel on trouve des industries complémentaires et de soutien qui sont dynamiques et innovatrices. Lorsque c'est le cas, on peut s'attendre à ce qu'augmentent la capacité à innover de l'ensemble du système industriel, la capacité à répondre aux besoins du secteur industriel et la synergie entre les éléments du système. Ce diamant, que nous qualifierons de formel, est représenté à la figure 11.1. Il faut noter que l'idée du diamant nous suggère qu'un pays qui n'a pas un diamant fort a tout intérêt à abandonner la partie dans le secteur industriel considéré.

**FIGURE 11.1** Les déterminants de l'avantage national



L'approche du diamant de Porter est valable pour les entreprises ou les pays qui sont en situation dominante dans une industrie donnée, mais les entreprises en situation périphérique ou marginale sont alors obligées de concevoir le monde différemment. Pour ces entreprises, il est préférable de parler d'une sorte de diamant virtuel, dont les pointes peuvent être dispersées partout dans le monde, à la recherche d'avantages concurrentiels pour la firme.

Ainsi, il est possible qu'une firme canadienne de vêtements considère que le Canada est un pays avantageux pour certains facteurs (capital, technologie et main-d'œuvre, par exemple), que la demande est américaine ou nord-américaine, et que la dynamique concurrentielle et les industries de soutien sont internationales. En quelque sorte, le diamant virtuel est une construction de la firme plutôt qu'une caractéristique du pays.

En poussant plus loin la logique du diamant virtuel, on pourrait même dire que les stratèges à l'échelle nationale ou régionale peuvent adopter une attitude pragmatique en examinant les conditions internationales et les domaines dans lesquels les entreprises du pays peuvent jouer un rôle, même si celui-ci n'est pas dominant. Le cas du vêtement au Canada est, de ce point de vue, typique. Il est clair que le Canada dispose d'avantages intéressants en ce qui a trait à la disponibilité et au coût du capital. De même, l'ensemble technologie-design est compétitif et la main-d'œuvre est de très grande qualité.

Par ailleurs, il serait aberrant de ne pas reconnaître que, pour les industries de soutien, surtout les fabricants d'équipements, il est préférable de se tourner vers les grands producteurs internationaux que sont les entreprises allemandes et suisses, notamment. De même, le marché des États-Unis, accessible et puissant, demeure une référence incontournable.

L'idée de diamant national reste une idée intéressante et utile pour l'analyse de la situation concurrentielle mondiale. Le diamant formel ne devrait cependant être considéré que comme un cas particulier de l'idée, plus générale, de diamant virtuel. Dans ce cas alors, on revient à l'idée d'un diamant qui serait la construction d'une firme, ou d'un groupe de firmes, l'État s'efforçant de comprendre ces diamants pour mieux influencer sur eux, de façon à favoriser l'atteinte des objectifs dont il est le gardien.

## G. La triade, les grappes stratégiques et les nouvelles formes de confrontation économique entre les nations

L'ouverture considérable du commerce international et l'intensification de la concurrence entre les firmes à l'échelle mondiale ont engendré chez ces dernières des comportements économiques qui ont vite été en conflit, au moins à court terme, avec les objectifs et les problèmes politiques des gouvernements. En particulier, trois grands centres se sont progressivement retrouvés en compétition directe, pour l'influence et les marchés : le Japon et, par extension, l'Asie du Sud-Est, l'Europe et l'Amérique du Nord.

Les débats sur la **triade** comme champ de confrontation économique ont remis à l'ordre du jour la question du rôle de l'État. Curieusement, au moment où l'État est attaqué de toutes parts, certaines forces poussent à une vision de l'État-stratège (Blanc, 1993), capable de canaliser les efforts des entreprises et d'attirer celles qui ont une importance et un intérêt potentiel pour les « marchés intérieurs » du pays.

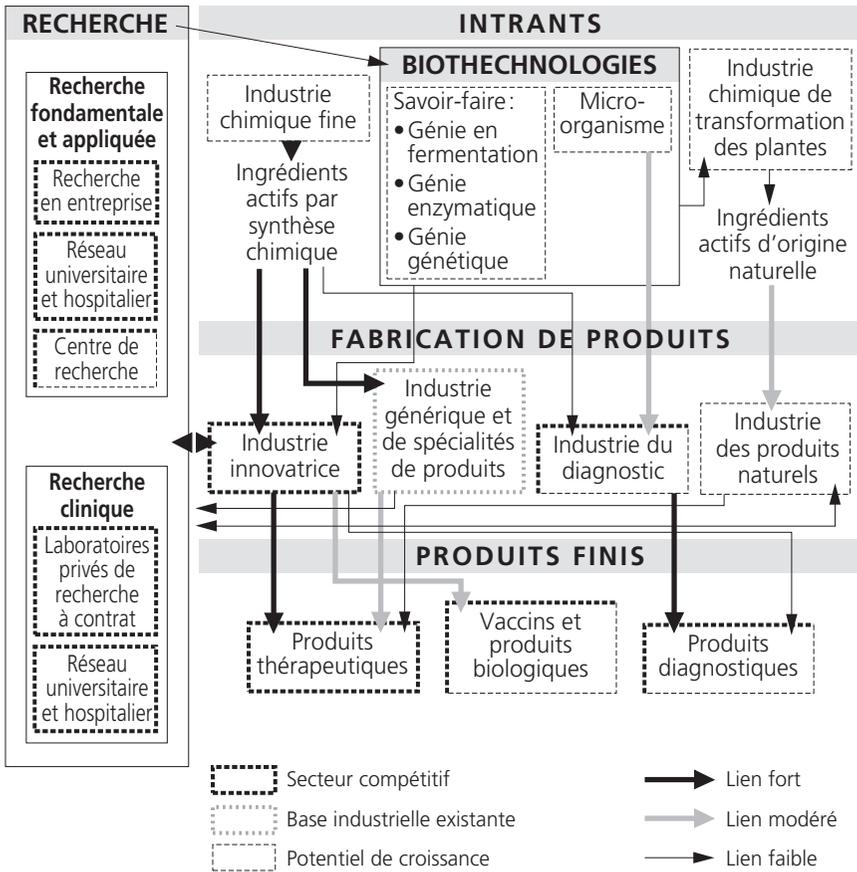
Même aux États-Unis, les actions du gouvernement américain sont clairement au service des entreprises américaines ou de celles qui se comportent en « citoyens américains » (Ohmae, 1985). La confrontation entre l'Europe, les États-Unis et la Chine révèle, d'une part, l'importance des enjeux et, d'autre part, les difficultés qu'il y a à les réconcilier sans faire intervenir la diplomatie et, donc,

les relations traditionnelles entre nations. Le bien-être économique à court et à long terme est perçu comme devant passer par une domination économique des uns sur les autres.

Le concept de diamant, nous l'avons vu, suggère que la réussite passe par le renforcement d'une série de facteurs et de conditions, dans une industrie donnée. En particulier, la situation dans toute industrie dépend d'industries, clientes ou fournisseurs, qui sont en amont et en aval de celle-ci. Il est alors utile de penser en fonction de groupes d'industries liées les unes aux autres. L'idée de **grappe d'industries** vient ainsi compléter la vieille dénomination de « filière », longtemps utilisée par les économistes, surtout en France.

Une grappe est un ensemble de secteurs industriels qui sont liés. Implicitement, on admet que la santé des uns dépend de la santé des autres. C'est alors que les gouvernements se sont mis à s'intéresser non plus seulement à un secteur industriel, dans le cadre du diamant formel, mais à un ensemble de secteurs, essayant ainsi d'encourager le développement des grappes les plus prometteuses pour le pays (Gagné et Lefèvre, 1993). Elle suggère qu'un pays doit renforcer ou abandonner des pans entiers de l'économie s'il veut devenir attirant pour les entreprises dynamiques du domaine. La figure 11.2 représente une grappe suggérée dans le cadre d'une étude de compétitivité réalisée pour le gouvernement du Québec (Gagné et Lefèvre, 1993).

**FIGURE 11.2** La grappe stratégique des produits pharmaceutiques



Source : Gagné et Lefebvre (1993).

Ohmae, qui s'est intéressé à la concurrence entre les pays de la triade, suggérerait que la nouvelle forme de renforcement de la capacité concurrentielle est celle qui est explorée ou exploitée par le gouvernement chinois avec des développements par ville ou par région. Selon lui, il faudrait à l'avenir concevoir la stratégie nationale sur ce plan plutôt que sur le plan national, considéré comme trop diffus.

## II. Les stratégies mondiales

En situation de mondialisation, les deux forces externes principales qui donnent forme à la stratégie des entreprises sont : la dynamique de l'industrie et le pouvoir de négociation des États. Une stratégie mondiale judicieuse ne peut ignorer ni l'une ni l'autre. Une stratégie judicieuse doit aussi prendre en considération les capacités et les ressources de l'entreprise, comme l'origine des avantages concurrentiels.

### A. La dynamique de l'industrie et la mondialisation

La dynamique d'une industrie mondiale est décrite avec beaucoup de détails par les théories qui traitent des avantages compétitifs oligopolistiques et par celles qui traitent de l'investissement étranger (Dunning et Pierce, 1985 ; Helleiner, 1989 ; Rugman, 1990). Nous ne reprendrons ici que ce qui sert notre objet, qui est de montrer comment la dynamique de l'industrie force des comportements stratégiques reconnaissables. La dynamique de la concurrence dans une industrie est généralement déterminée par les facteurs principaux suivants (Doz, 1986) :

- les économies d'échelle ;
- les économies d'expérience ;
- les économies de localisation ;
- les bases de la différenciation ;
- la nature de la technologie ;
- les canaux de distribution et d'exportation ;
- l'accès au capital.

### ***Les économies d'échelle***

Il existe plusieurs types d'économies d'échelle, les plus importantes étant souvent celles qui sont liées à la production, à la distribution et au service à la clientèle.

Les économies d'échelle en matière de production sont en interaction avec les développements technologiques. Elles peuvent être facilitées mais aussi remises en cause par ces derniers. En général, il y a suffisamment de stabilité dans les développements des équipements manufacturiers pour que les économies d'échelle, même si elles sont ultimement susceptibles d'être reconsidérées, puissent d'abord jouer un rôle décisif et favoriser les entreprises qui en profitent les premières.

Prenons l'exemple de l'industrie pétrochimique. Dans les fourchettes de capacités les plus courantes, lorsqu'on construit des usines de production, une usine de capacité 2X ne coûterait que de 20 % à 50 % de plus qu'une usine de capacité X. Ainsi, en 1990, une raffinerie de pétrole simple, d'une capacité de 90 000 barils par jour, coûtait 400 millions de dollars, tandis que le même type d'usine, pour une capacité deux fois plus grande, ne coûtait pas plus de 600 millions. Ces économies d'échelle considérables existent dans toutes les grandes industries manufacturières, comme la construction automobile, les pâtes et papiers, la sidérurgie, etc.

Il faut cependant mentionner que plus les échelles sont grandes, plus les rigidités et les inerties du système sont grandes, ce qui peut entraîner des coûts de gestion et de transaction importants, qui viennent annuler les bénéfices de l'échelle. C'est ce qui explique l'émergence de concurrents petits mais solides dans des industries traditionnellement dominées par les effets d'échelle. L'effet d'échelle peut aussi être annulé ou considérablement touché par les possibilités de différenciation.

Les économies d'échelle, lorsque les problèmes de gestion et de transaction sont maîtrisés, forcent des décisions qui peuvent transcender les frontières d'un seul pays. Ainsi, dans l'industrie automobile (Abernathy et Ginsburg, 1980), la convergence des goûts et des besoins entre les pays de la triade (États-Unis, Europe, Japon), ainsi que la rationalisation et la compatibilité entre les modèles introduits par les entreprises, a mis à l'ordre du jour l'idée de « taille efficace des modules de production ».

Par exemple, au milieu des années 1980, General Motors avait mis au point une taille standard, pour les modules de production qui contribuent à la fabrication d'un véhicule, qui pouvait aller de 300 000 unités par an pour l'assemblage à un million pour certains équipements moulés. Comme peu de marchés nationaux peuvent soutenir des capacités aussi grandes, il faut alors que ces modules soient construits pour plusieurs pays à la fois. De plus, il est évident que l'utilisation optimale de ces capacités requiert une coordination entre les différentes filiales nationales pour le développement des produits, l'ingénierie, les dates d'introduction de produits et les extensions d'usines.

La spécialisation est alors inévitable, mais elle ne peut se faire que si les États ne perturbent pas la coordination nécessaire pour relier les modules spécialisés. Il faut donc, en pratique, trouver un compromis entre les exigences des États en matière d'emplois et de recherche-développement, d'une part, et les exigences de la production spécialisée à très grande échelle, d'autre part. Ainsi, les économies d'échelle en matière de production forcent la spécialisation des usines et l'intégration multinationale.

Les économies d'échelle en matière de distribution peuvent aussi forcer des comportements particuliers. Prenons encore l'exemple de l'industrie automobile. Il faut considérer que, pour une marque donnée, une part de marché de 4 % à 5 % est requise pour qu'un réseau de distribution et de service suffisamment dense soit maintenu. En conséquence, les économies d'échelle sur le plan de la distribution permettront des stratégies de couverture large ou restreinte (concentrée) du marché. Il est probable que ce soit les économies d'échelle en matière de distribution qui aient contrecarré les efforts de Renault France pour s'implanter solidement en Amérique du Nord.

Dans le cas de l'industrie automobile, les économies d'échelle en matière de production et de distribution peuvent avoir des effets contradictoires, comme l'explique Doz (1986) :

*Les économies d'échelle en distribution créent des pressions pour la prolifération de modèles et leur remplacement rapide (pour maintenir l'intérêt des consommateurs), les économies d'échelle en fabrication encouragent au contraire des volumes élevés pour chaque modèle sur plusieurs années. Les coûts de R-D aussi poussent les fabricants vers de grands volumes par modèle.*

### **Les économies d'expérience**

L'effet d'expérience peut être décrit techniquement comme étant le pourcentage constant de diminution des coûts à chaque doublement de la production. Ce pourcentage est généralement connu pour chaque type d'industrie ou de produit et varie habituellement entre 15 % et 25 %. Les économies d'expérience peuvent être spécifiques à une localisation (par exemple la Malaysia pour les composantes électroniques) ou à une firme.

Ces économies s'expliquent par le savoir-faire accru des employés (à tous les échelons), qui vient de la production renouvelée du même produit. Certaines de ces économies sont attribuables à l'amélioration progressive du design et de la conception, applicable à toutes les installations. Cependant, une bonne partie de ces économies est liée à la localisation. En d'autres termes, on ne pourrait pas en bénéficier si on construisait une nouvelle usine ailleurs. Cet effet vient donc encourager la spécialisation et renforcer l'effet d'échelle.

### **Les économies de localisation**

Les différences dans le coût des facteurs constituent des sources d'avantages et d'économies pour les entreprises qui peuvent en profiter. En particulier, cela est vrai lorsqu'on est capable de localiser les activités intensives dans un facteur dans les pays qui ont un avantage dans ce facteur.

Ainsi, les pays de l'Asie du Sud et du Sud-Est ont été capables, grâce à une main-d'œuvre de qualité à bas salaire, d'attirer la production dans beaucoup de secteurs industriels. Ces pays ont aussi mis en place différents mécanismes permettant d'attirer des multinationales. On peut notamment mentionner les *free trading zones*<sup>35</sup>. Il est évident cependant que, si tous les pays offrent les mêmes avantages, les économies de localisation peuvent être plus faibles. De même, la technologie, notamment l'automatisation, a tendance à réduire l'importance de l'avantage du « coût de la main-d'œuvre » de certaines localisations.

### **Les bases de la différenciation**

La différenciation peut sembler aux antipodes de la mondialisation. En fait, elle est fréquente à l'échelle internationale. Elle peut être basée notamment sur le type de clientèle, le type de produit et les goûts locaux. Par exemple, dans le domaine du ski, le marché est homogène partout sur la planète ; la différenciation se fait donc selon l'habileté et la taille du skieur, donnant une série de segments mondiaux qui sont souvent exploités par des concurrents différents.

La différenciation peut aussi être le résultat d'un marketing habile, entre autres pour certains produits de grande consommation, surtout lorsque les approches peuvent être transférées d'un marché à un autre. Cela se produit par exemple dans le marché des céréales, où Kellogg's arrive à se distinguer dans l'esprit des consommateurs, et dans celui des bières, où Heineken réussit à attirer une clientèle de partout dans le monde sur la base de l'exclusivité, de la qualité et de l'exotisme.

La différenciation peut aussi être basée sur des caractéristiques locales ou régionales très fortes, ce qui réduit ses possibilités d'application à l'échelle mondiale. Ainsi, dans l'alimentation en général, les goûts locaux sont habituellement très spécifiques et forcent une distinction entre les différents marchés. Pourtant, certaines entreprises arrivent à se démarquer mondialement grâce à des publicités massives, mais aussi à des adaptations locales ; c'est le cas de Nestlé pour le Nescafé.

La différenciation, lorsqu'elle favorise le contenu local, s'oppose à des intégrations multinationales, notamment en matière de production, bien qu'elle ne soit pas nécessairement contradictoire avec une harmonisation mondiale des dépenses de marketing, de recherche-développement et de superstructure générale.

La segmentation internationale comporte cependant des avantages considérables, et les firmes consacrent une bonne partie de leur créativité à reconnaître et à exploiter les possibilités de segmentation applicables à plusieurs pays. Tous les jours, des convergences nouvelles ou une publicité habile permettent de réussir là où tout paraissait très local. Par exemple, personne n'aurait cru que Kellogg's ou McDonald's puissent s'implanter aussi facilement en France et dans le monde entier, de Montréal à Casablanca en passant par Moscou et les Champs-Élysées.

### ***La nature de la technologie***

En règle générale, dans les industries intensives œuvrant dans le domaine de la haute technologie (le ratio des ventes alloué aux dépenses en recherche et développement est élevé) et les entreprises qui peuvent répartir les coûts sur des volumes de production plus grands ont un avantage certain. Il est évident aussi que la technologie interne est plus susceptible de produire un avantage sur ceux qui n'y ont pas accès, ce qui montre l'importance des dépenses en recherche et développement.

La technologie, en interaction avec les économies d'échelle, peut favoriser une spécialisation plus grande et une intégration des activités. D'une part, les volumes que permet la spécialisation peuvent favoriser l'adoption de technologies plus avancées et plus efficaces. D'autre part, des changements technologiques ont souvent augmenté la taille économique des installations. Doz (1986) mentionne comment l'introduction de la technologie nucléaire dans l'industrie de l'électricité a bouleversé non seulement l'industrie de la production, mais aussi celle des équipements de production en augmentant considérablement la taille des usines de 600 MW à plus de 1 000 MW.

### ***Les canaux de distribution et d'exportation***

Les canaux de distribution deviennent importants dans au moins quatre cas : 1) lorsqu'il faut avoir ses propres canaux ; 2) lorsque la flexibilité des approvisionnements est importante ; 3) lorsque les canaux sont dominés par un petit groupe d'entreprises ; et 4) lorsque les tâches de service et de vente sont intenses.

Les canaux d'exportation sont souvent coûteux. Les entreprises les plus puissantes, comme les multinationales, sont davantage capables d'assumer ces coûts et de développer leurs propres canaux, tandis que les petites sociétés nationales sont obligées de faire appel à des agents ou à des importateurs. Cependant, les entreprises nationales peuvent parfois profiter plus facilement du soutien gouvernemental.

La nature de la vente peut aussi favoriser certaines stratégies. Lorsque les canaux de distribution sont faciles à pénétrer, ils peuvent favoriser une stratégie de domination qui relie plusieurs marchés nationaux ; par contre, si les canaux sont contrôlés par des fabricants, des stratégies plus locales sont favorisées. Lorsqu'il n'y a pas de canaux permanents, comme dans la vente d'avions ou la vente d'usines de génération électrique aux pays en développement, les entreprises nationales peuvent avoir du succès dans la concurrence contre les multinationales.

Lorsque la vente implique des interactions intensives avec une clientèle fragmentée ou lorsqu'elle nécessite des services intensifs, elle favorise les entreprises locales plus familières avec le milieu et capables de répondre à ses besoins.

### ***L'accès au capital***

Une présence dans beaucoup de marchés peut faciliter l'accès aux capitaux et peut même réduire le coût de ce capital. En effet, les investisseurs préfèrent souvent avoir des dettes en devises étrangères pour diversifier leurs portefeuilles.

En conclusion, ces éléments de dynamique semblent favoriser trois types de stratégies : 1) les stratégies qui mettent l'accent sur les liens entre les pays, notamment en matière de production ; 2) les stratégies qui exploitent le caractère distinct de chaque marché national ; et 3) les stratégies qui essaient de tirer parti de l'homogénéisation des goûts et des besoins dans le monde entier.

## **B. Les ressources et l'avantage concurrentiel : concentration ou dispersion de la chaîne de valeur**

L'avantage concurrentiel d'une entreprise dans un monde en contexte de globalisation vient de sa capacité à disposer de ressources compatibles avec la dynamique de l'industrie. En particulier, une entreprise mondiale est confrontée à la nécessité de répondre soit à des dynamiques locales, soit à des dynamiques globales et générales pour toute une industrie, soit à des dynamiques globales mais portant sur un besoin précis à l'intérieur d'un secteur industriel.

L'entreprise y répond en utilisant des ressources fonctionnelles (administration générale, production, marketing, finance, recherche et développement, etc.) qui sont concentrées dans un seul pays ou qui sont dispersées dans plusieurs pays. Il est cependant utile de préciser ces ressources fonctionnelles en les reliant à la chaîne de valeur, telle qu'elle est décrite au chapitre V.

La concentration ou la dispersion des éléments de la chaîne de valeur donne des combinaisons nombreuses et intéressantes. D'abord, non seulement les éléments peuvent être réalisés dans des régions ou pays différents, avec la production dans un pays, la recherche et le développement dans un autre, etc., mais chacun des éléments de la chaîne de valeur peut aussi être dispersé ou concentré. Ainsi, Toyota a pendant longtemps concentré sa production et la plupart de ses fonctions au Japon, ne dispersant que la fonction marketing pour assurer la vente de ses produits dans les marchés internationaux.

On peut aussi, comme c'est le cas pour des entreprises comme Corning Glass Works (appelée Corning depuis 1989), un spécialiste des produits technologiques du verre, répartir la plupart des activités de la chaîne de valeur, avec des usines de production partout dans le monde, des systèmes de vente et de mar-

keting dispersés et particuliers à chaque région ou à chaque pays, des administrations dispersées, mais des activités de développement technologique et d'infrastructure administrative concentrées.

Lorsque le degré de mondialisation de l'entreprise est très grand, chacune des activités de la chaîne de valeur est généralement dispersée. Ainsi, si nous prenons la société IBM, les activités de la chaîne qui participent directement à la création de valeur sont réparties, mais toutes les activités de soutien, y compris les activités d'infrastructure administrative, sont aussi dispersées. Par exemple, la recherche et le développement sont confiés à une série de centres localisés partout dans le monde, notamment en France, en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Japon, en Inde, au Canada et, bien entendu, aux États-Unis. De même, chaque région procède à sa propre gestion financière, ne laissant au centre que la gestion internationale des mouvements de fonds. En général, le centre s'occupe surtout de la coordination internationale.

Ainsi, les possibilités de concentration ou de dispersion permettent de répondre de manière unique à la dynamique de la concurrence. Par exemple, une industrie dans laquelle les économies d'échelle sont grandes, en matière de production surtout, aura tendance à favoriser une concentration des activités de production ou une dispersion de ces activités avec une forte coordination centrale. De même, dans une industrie où les possibilités de différenciation globale sont grandes, la concentration des activités de production peut s'imposer. Par ailleurs, si la nature du produit exige des relations intensives avec les clients, alors on est obligé de disperser les activités de marketing.

Il est utile de mentionner la terminologie proposée par Prahalad et Doz (1987), car elle rejoint largement celle que nous avons adoptée jusqu'ici. Ces auteurs utilisent deux dimensions : le degré de nécessité de l'intégration et le degré de nécessité de la sensibilité locale (*responsiveness*). Ces deux dimensions servent alors, comme nous le faisons aussi, à nommer, à préciser et à apprécier les différentes situations stratégiques qui peuvent se présenter, comme le montre la figure 11.3.

**FIGURE 11.3** Des situations stratégiques



Cette matrice permet d'aborder toutes les questions de stratégie des entreprises engagées dans une gestion mondiale.

La définition stratégique, que nous proposons ici et dans les sections qui suivent, ne constitue que la première étape du développement de la capacité concurrentielle dans une industrie en mondialisation. Une ressource critique dans la gestion des ressources est la capacité de gestion générale, notamment la capacité à orienter et à coordonner des activités dans le monde entier. La différence entre les entreprises se situe souvent sur ce plan. Nous y reviendrons à la fin de ce chapitre.

### C. Les stratégies en contexte de mondialisation

La matrice de Prahalad et Doz, en liant intégration et sensibilité locale, nous suggère certaines stratégies de base. Ces stratégies constituent plutôt des repères que de vraies stratégies. En pratique, les stratégies utilisées seront une combinaison unique d'intégration et de sensibilité locale. Cela nous indique ce-

pendant que, même si les possibilités de combinaison sont très nombreuses, voire en nombre infini, il y a des *patterns* qui ont souvent été retenus dans la littérature.

En ce qui nous concerne, nous utiliserons les deux dimensions de « dynamique de l'industrie » et de « dispersion de la chaîne de valeur » pour établir quelques combinaisons fréquentes qui permettent une cohérence entre la dynamique de l'industrie et les caractéristiques de la chaîne de valeur. Ces deux dimensions sont combinées dans la matrice du tableau 11.5.

**TABLEAU 11.5** Les stratégies en contexte de mondialisation

CHAÎNE DE VALEUR	DEGRÉ DE MONDIALISATION DE L'INDUSTRIE	
	Élevé	Faible
Dispersée	Stratégie d'intégration mondiale avec ou sans différenciation	Stratégie de sensibilité nationale
Concentrée	Stratégie d'exportation	Stratégie multidomestique et stratégie de concentration

### ***La stratégie d'intégration***

Lorsque la dynamique de l'industrie est globale, cela signifie souvent que les économies d'échelle et d'expérience sont importantes. De même, les économies de localisation ainsi que les possibilités d'accès au capital peuvent être nombreuses et faciles à exploiter par les grands acteurs, comme les multinationales. Une dynamique globale est souvent un stimulant à des développements technologiques qui la faciliteront et parfois même la stimuleront. Bien entendu, une intégration globale n'est possible que si les acteurs concernés ont un contrôle minimal sur les canaux de distribution.

Si, de plus, la chaîne de valeur peut être facilement dispersée, parce que l'entreprise possède les ressources et, entre autres, les capacités managériales pour le faire, on est alors dans une situation où les conditions sont favorables à une stratégie où le système est orienté vers une réduction maximale des coûts et donc vers une intégration globale. L'exemple typique est celui des grandes entreprises automobiles japonaises et américaines, mais aussi des grandes entreprises informatiques, comme IBM ou Microsoft.

### ***La stratégie d'exportation***

Dans les mêmes conditions de mondialisation de l'industrie, mais lorsque la chaîne de valeur ne peut être dispersée soit parce que l'entreprise n'a ni les ressources ni les capacités managériales suffisantes, soit parce que la technologie est sensible et doit être concentrée et protégée, alors la seule stratégie possible devient une stratégie d'exportation. Cela est souvent le cas pour des entreprises encore en voie de mondialisation ou n'ayant pas encore gagné une confiance suffisante à l'échelle internationale.

À titre d'exemples, on peut mentionner les entreprises de textile-habillement, comme l'était Daewoo à sa création (Aguilar, 1990), ou comme l'est la société de costumes Peerless Clothing (Bonneau, 1995). L'industrie de la construction aéronautique est un autre cas d'espèce. Les marchés sont mondiaux, mais la technologie est sensible et contraignante. La concurrence sur les différents segments est mondiale, et les acteurs sont puissants ; pourtant, pour l'essentiel, l'exportation est dominante, même si, pour la faciliter, les entreprises dominantes acceptent des conditions qui favorisent la sous-traitance locale.

### ***La stratégie de sensibilité nationale***

Lorsque les conditions de mondialisation de l'industrie ne sont pas encore réunies, notamment avec des économies d'échelle, d'expérience et de localisation qui ne défavorisent pas seulement les acteurs nationaux, avec des bases de différenciation plus locales, avec un accès au capital peu différencié à l'échelle mondiale, avec des développements technologiques qui favorisent les petits acteurs, enfin avec des canaux de distribution plutôt contrôlés localement, alors les stratégies appropriées demandent aux entreprises de se comporter comme une entreprise locale et de démontrer parfois une sensibilité nationale réelle pour tirer profit des avantages que les acteurs nationaux peuvent retirer de leur citoyenneté.

La sensibilité nationale est aussi encouragée par les pressions qu'exercent les gouvernements, et donc par les relations qui se développent entre les firmes concurrentes, et par les mesures incitatives ou les pénalités que les gouvernements mettent en place. Dans ce cas, lorsque les ressources et les capacités de l'entreprise sont suffisamment grandes pour permettre la dispersion, souvent partielle, de la chaîne de valeur, on pourrait penser que la sensibilité nationale est la stratégie la plus appropriée. Les décisions de localisation peuvent être négociées en fonction des avantages que l'entreprise peut retirer de la relation avec les gouvernements locaux.

### ***La stratégie multidomestique et la stratégie de concentration***

Lorsque la dynamique n'est pas encore mondiale et que la chaîne de valeur ne peut être dispersée, bien que parfois elle puisse être reproduite dans divers endroits, on peut parler de stratégie multidomestique et de stratégie de concentration.

La stratégie est multidomestique lorsque l'entreprise se reproduit localement sans qu'il soit possible de relier les activités à l'échelle internationale ; cela survient pour certains produits technologiquement et géopolitiquement sensibles, comme les télécommunications, les produits dangereux pour la santé ou les produits taxés comme la cigarette.

On parlera de stratégie de concentration lorsque les capacités et les ressources de l'entreprise ne permettent pas une couverture mondiale, comme les entreprises d'État qui œuvrent dans le domaine du tabac ou de l'alcool.

## **III. La gestion d'une entreprise mondiale**

Le défi de la gestion d'une entreprise mondiale est directement lié à la stratégie qu'elle se donne. Il est clair que les difficultés à gérer la concentration ou la dispersion de la chaîne de valeur sont au cœur de la capacité concurrentielle de l'entreprise. Ces difficultés ont été passablement discutées dans le chapitre IX, portant sur la gestion d'une organisation complexe. Nous n'aborderons ici que les questions liées à la complexité qu'engendre l'éclatement dans le monde entier.

Nous pouvons dire que la complexité internationale pose **3 grands types de problèmes** :

1. un problème classique et permanent de mise en œuvre efficace de la stratégie choisie, qui assure généralement la convergence des efforts des différentes filiales ;
2. un problème occasionnel de changement des rapports entre les filiales et la haute direction pour répondre aux besoins de changement de direction ;
3. un problème de maintien de la flexibilité pour pouvoir tirer parti des opportunités qui peuvent apparaître ou pour répondre à des difficultés inattendues dans la mise en œuvre de la direction choisie.

Ces problèmes ne se posent cependant pas de la même manière dans toutes les organisations. Les choix stratégiques, tels qu'ils ont été discutés précédemment, déterminent largement la nature de la gestion requise pour la mise en œuvre. En général, cependant, la gestion d'une organisation internationale complexe est toujours une sorte de métagestion (Hafsi, 1985). Cette métagestion est conduite à partir d'outils qui restent semblables, quelle que soit la stratégie choisie. C'est la combinaison de ces outils qui changera selon la stratégie.

Pour analyser ces outils, il est utile de les regrouper en fonction des grands défis auxquels font face les entreprises mondiales, ce qui génère **3 catégories d'outils** :

1. les outils destinés à gérer le système d'information et de données qui influence le comportement des gestionnaires (Barnard, 1938) ;
2. les outils destinés à résoudre les confrontations et les conflits qui naissent de la nécessité de faire converger des acteurs qui ont des perspectives différentes et qui sont exposés à des réalités différentes ;
3. les outils destinés à gérer directement le comportement des gestionnaires.

Le tableau 11.6 résume ces principaux outils.

**TABLEAU 11.6** Les outils traditionnels de gestion d'une organisation complexe

<b>GESTION DE L'INFORMATION ET DES DONNÉES</b>	<b>GESTION DES CONFLITS</b>	<b>GESTION DES GESTIONNAIRES</b>
<b>1</b> Système de mesure	Attribution des responsabilités de décision	Choix des gestionnaires
<b>2</b> Système de contrôle	Nomination de responsables d'intégration	Gestion des carrières
<b>3</b> Planification stratégique	Équipes d'affaires Innovation	Systèmes de récompenses et punitions
<b>4</b> Programmation budgétaire	Comités de coordination	Système de formation et de développement
<b>5</b> Système d'allocation des ressources	Groupes de travail	Socialisation
<b>6</b> Système d'information générale	Processus spécifiques	Idéologie, mission

Comme nous l'avons évoqué dans les chapitres portant sur la mise en œuvre, l'effet de l'utilisation de ces outils peut se faire sentir à court ou à long terme. Ainsi, tout ce qui touche la rémunération et la situation des gestionnaires, y compris leurs pouvoirs et responsabilités, a un effet à court terme. Ces outils sont généralement plus concrets. Tout ce qui touche la situation future des gestionnaires et leur intégration à la philosophie, au mode de comportement et aux traditions de l'organisation aura des effets à plus long terme. Ces outils ont un caractère cognitif et symbolique marqué.

Par ailleurs, il devrait être clair que les outils et les actions de gestion de l'information et des données ont un caractère technique et ne nécessitent pas une participation constante de la haute direction. Par contre, la gestion directe des gestionnaires et la résolution des conflits requièrent une attention et un engagement de tous les instants. C'est d'ailleurs la tâche principale de la haute direction des organisations ayant des activités internationales importantes.

Comme nous le disions, l'utilisation de ces outils n'est pas la même selon qu'on a besoin d'intégrer le système ou d'être sensible aux réalités et aux pressions locales. Sans aborder toutes les situations, nous évoquons, pour ces deux extrêmes, les défis les plus importants et les moyens généralement utilisés pour y faire face.

## A. La gestion de l'intégration multinationale

L'intégration multinationale exige de porter une grande attention à la réduction des coûts et donc à l'optimisation du système de production et de logistique, tout en ne négligeant pas l'attention à porter aux besoins des clients et à l'évolution du marché. Elle soulève aussi des problèmes importants sur le plan des relations entre le siège social et les filiales et sur celui des relations entre les autorités locales et l'entreprise.

### ***La production et la logistique***

Une production intégrée signifie entre autres que la production des usines est étroitement interreliée. Ainsi, dans le cas des entreprises de l'automobile, toutes les composantes doivent être produites à temps pour que le montage puisse se faire. De plus, la production doit être harmonisée aux exigences du marché. Cela requiert une sophistication appréciable du système ainsi qu'une gestion logistique internationale complexe et d'une grande précision. Il doit toutefois y avoir de la place pour la flexibilité, puisque le système est ouvert à des perturbations exogènes, venant notamment du marché.

Les questions d'extension ou de contraction du système sont encore plus complexes. Il faut d'abord apprécier les effets sur l'ensemble du système, ce qui n'est déjà pas une sinécure, mais il faut aussi réconcilier les besoins d'efficacité et d'efficience avec les exigences des gouvernements les plus importants pour l'entreprise. Finalement, il faut se rappeler que les investissements internationaux représentent encore plus de risques et d'incertitude en raison des problèmes de taux de change et d'évolution de la situation relative des facteurs d'un pays à un autre.

### ***La recherche et le développement***

Dans le cas d'une entreprise intégrée, la nature de la recherche et du développement peut aussi rendre la gestion problématique. La globalisation de la production peut, sous la pression des gouvernements, forcer la globalisation de la

recherche et du développement, ce qui n'est pas nécessairement favorable au développement technologique. On se retrouve alors souvent dans des situations où le système de recherche et développement doit nécessiter une coordination aussi importante que celle du système de production-logistique, avec tous les problèmes que cela peut entraîner.

Ainsi, IBM maintient de nombreux centres de recherche-développement partout dans le monde. Pour faciliter l'intégration, cette entreprise a expérimenté souvent, notamment en confiant des « missions » (conception et innovation de départ) et des « contrôles » (développement pour la mise en marché) permanents à ses centres les plus importants. Ainsi, en dehors des États-Unis, les quatre grands centres de recherche et développement, en Allemagne, en France, au Japon et au Royaume-Uni, ont chacun une responsabilité particulière.

Pour IBM, ou les entreprises de l'automobile ou de la chimie, les tensions en matière d'intégration sont alors inévitables. En effet, trop de sensibilité aux réalités locales peut mettre en cause les besoins d'efficacité de l'intégration, tandis que trop d'intégration peut nuire à la pénétration des marchés.

### ***Les relations avec les autorités nationales***

L'intégration est vue avec beaucoup de méfiance par les gouvernements nationaux, qui y voient une atteinte à l'autonomie de décision de la nation. Ils n'y souscrivent que lorsqu'ils comprennent la nécessité de la dynamique de l'industrie et lorsqu'ils ont développé des relations confiantes et détendues avec les entreprises en question. C'est ce qui explique les efforts diplomatiques que les multinationales intégrées ont tendance à faire. Par exemple, Ford a créé, dès les années 1980, un conseil consultatif européen, composé de personnalités ayant une influence sur la politique européenne. Ainsi, Lopez de Letona, le ministre espagnol de l'Industrie qui avait négocié avec Ford en 1972-1973, y a été invité lorsqu'il a quitté le gouvernement.

L'autre problème touche les relations avec les syndicats, qui se sont détériorées en raison du système éclaté des entreprises intégrées. Les syndicats se retrouvent souvent en conflit les uns avec les autres pour soutenir ou combattre les décisions de production et d'investissement de ces entreprises. Les gouvernements sont alors fréquemment obligés d'intervenir sur le plan diplomatique pour résoudre les conflits, mais ils le font de manière différente. Le gouvernement

espagnol a, par exemple, une grande influence directe, le gouvernement français joue plutôt le rôle d'arbitre, tandis que le gouvernement du Royaume-Uni n'intervient que très peu.

### ***La gestion des gestionnaires de filiales***

Le plus grand des problèmes reste la capacité à mesurer et à apprécier la performance des filiales. Cela est perturbé lorsque les interdépendances sont nombreuses et mettent en cause la transparence des contributions. Le système de comptabilité doit alors permettre d'accroître la visibilité des conséquences des actions locales et d'éviter que des préjugés locaux viennent perturber la stratégie globale. Doz (1986, p. 180) a décrit quelques solutions mises en œuvre par de grandes multinationales.

## **B. La gestion de la sensibilité nationale**

Les problèmes que pose la gestion de la sensibilité nationale sont généralement bien connus. On peut mentionner ceux-ci :

- la nécessité de mettre ensemble les risques et de répartir les ressources parmi les filiales ;
- la nécessité d'éviter les duplications en matière de R-D et de répartir les coûts de celle-ci sur un volume plus grand d'activités ;
- la coordination des exportations des filiales qui produisent les mêmes équipements ou produits ;
- le transfert de technologie et, en général, de savoir-faire dans tous les domaines.

L'allocation des ressources est perturbée surtout à cause de standards de comptabilité différents, de réglementations d'investissement et de taxation différentes, de taux d'inflation différents d'un pays à un autre, ce qui oblige beaucoup d'entreprises à accepter une coordination moins que parfaite. Corning Glass Works a ainsi généralement accepté beaucoup d'imperfections dans les systèmes de l'entreprise où la sensibilité nationale était requise. Ses interventions pour assurer une meilleure coordination (voir le cas Corning Glass Works, 1987) n'ont en général pas été couronnées de succès.

Il demeure que les dirigeants des multinationales en situation de sensibilité nationale tentent d'assurer une certaine uniformité dans le comportement. En particulier, ils utilisent les instruments suivants :

- une certaine uniformité des systèmes d'information, surtout ceux de la planification, du budget et du contrôle. Il faut souligner que l'allocation des ressources demeure un acte de confiance dans les capacités et le jugement des dirigeants de filiales, ce qui souligne l'importance des personnalités dans la gestion de ce genre de stratégie ;
- l'encouragement des comportements d'entreprise par des systèmes de mesure et de récompenses et punitions. Pour cela, on a tendance à mesurer la performance sur la base des objectifs que se fixent les filiales elles-mêmes plutôt que sur des instruments de mesure standards, moins nécessaires ici que lorsqu'il y a intégration ;
- le contrôle par les pairs, qui peut se faire lorsque les pairs participent à la fois à la conception, avec des responsabilités collectives, et à l'évaluation des plans et des demandes de fonds et d'autres ressources. Cela se fait par la création « d'équipes d'affaires ou de produits » pour la coordination et la responsabilité des profits ;
- l'engagement direct de la haute direction. Celle-ci peut agir de manière précise dans les opérations, comme le faisait Geneen (1984), ou de manière plus vague sur les comportements, comme le faisait le président de Schlumberger Riboud (Christiansen, 1982).

Après ce tour d'horizon, nous pouvons imaginer ce qu'il faut faire pour qu'il n'y ait aucun problème dans la gestion d'une grande entreprise mondiale. Il faut sans doute faire preuve d'un grand génie en matière de conception stratégique et de développement des instruments de gestion requis et ne pas oublier que, même si tout le monde essaie, peu réussissent.

Cela veut probablement dire que les outils et les analyses dont nous avons parlé jusqu'ici ne sont pas suffisants. Ce ne sont que les ingrédients d'une construction de nature réellement artistique. Cette construction suppose que les dirigeants sont capables de leadership et qu'il existe aussi des mécanismes permettant à tous d'aller dans la bonne direction. Ces mécanismes sont de nature symbolique, idéologique et culturelle, comme nous l'avons mentionné au chapitre VIII.

# La gestion du changement stratégique

**C**omme 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 propose des procédures et des démarches qui permettent d'adapter la stratégie pour s'assurer de maintenir ou d'améliorer la cohérence entre l'organisation et son environnement.

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.

## I. 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.

## II. 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.

### A. 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 œuvre 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.

## B. 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. À 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 au chapitre II, 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.

### C. 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 VII 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 ?

Finalement, 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.

## D. 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.

À 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.

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 ?

### III. 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 interreliées : 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. Finalement, 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.

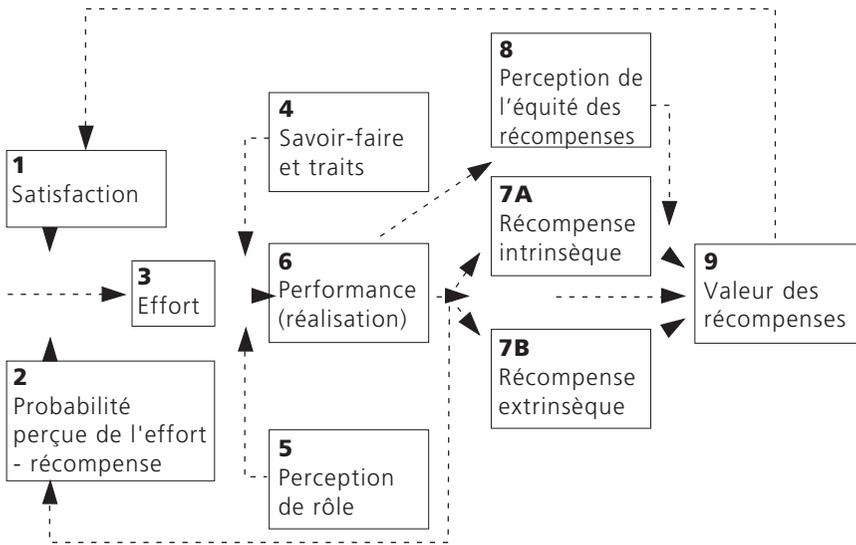
Ces modèles, qui ont leur utilité, suggèrent une seule façon de gérer le changement et ne donnent que des indications générales sur le processus permettant d'y arriver.

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 œuvre, 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 12.1).

FIGURE 12.1 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 changements, 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. À 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. À 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 3 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. À 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.



## De l'analyse à l'action

Tout au long de cet ouvrage, nous nous sommes intéressés au management stratégique. Traditionnellement, le métier de stratège est exercé par le dirigeant ou par une équipe de dirigeants. À la suite de diagnostics externe et interne, le dirigeant établit une cohérence entre les éléments dont il doit, veut ou peut tenir compte. Une fois la stratégie formulée, elle est communiquée aux autres échelons de l'organisation, et des outils de mise en œuvre, principalement une structure et des processus de gestion appropriés, facilitent sa réalisation. Ce processus est souvent présenté de manière linéaire allant de la formulation à la mise en œuvre. Il est aussi présenté comme ponctuel, localisé dans le temps, et se situant avant l'action.

Malgré certains problèmes liés, entre autres, au caractère imprévisible de l'avenir et aux capacités cognitives limitées des dirigeants, ce processus est possible dans des organisations de petite taille œuvrant dans des secteurs d'activité relativement stables. Mais lorsque la taille de l'entreprise augmente, que l'organisation devient complexe, comme dans le cas des entreprises diversifiées, ou que l'environnement se complexifie, comme dans le cas des entreprises mondiales, le dirigeant a souvent besoin d'être aidé pour pouvoir exercer correctement son métier de stratège. C'est dans ce contexte, très bien décrit par Ansoff (1965), qu'est apparue la planification stratégique. C'est aussi dans ce contexte que, depuis Porter, des approches systématiques comme celle de l'économie industrielle ont pris beaucoup d'importance en stratégie.

Tous ces outils qui permettent d'établir les diagnostics interne et externe de l'entreprise sont utiles au dirigeant et à son équipe de direction. C'est ce qui explique que l'approche traditionnelle au métier de stratège soit encore fort répandue, tant dans les organisations que dans les écoles de gestion. C'est ce qui

explique aussi l'importance que nous avons accordée à la planification des activités tout au long du livre, en particulier dans la partie II, « Concevoir la stratégie ». Cette partie du livre s'intéresse à la façon dont les dirigeants peuvent mener une réflexion stratégique ordonnée, et aborde plusieurs outils qui peuvent les aider à réaliser l'analyse de l'environnement et de l'organisation, et à faire des choix stratégiques appropriés.

Avoir une activité ordonnée de réflexion stratégique, analyser et faire des choix stratégiques cohérents avec les éléments de l'analyse, planifier les activités et les programmes en fonction de ces choix : cette façon systématique de procéder présente de nombreux avantages. Elle amène l'entreprise à se discipliner pour réfléchir au futur ; elle l'oblige à avoir des objectifs à atteindre et à organiser son action pour atteindre ces objectifs ; elle fournit des bases pour évaluer la performance des unités organisationnelles et des individus ; elle crée de l'ordre dans l'organisation et elle est sécurisante pour les dirigeants, les gestionnaires et les employés.

Mais il y a aussi des problèmes liés à cette approche, problèmes qui ont été expérimentés par plusieurs entreprises et qui ont été relevés par plusieurs auteurs dès la fin des années 1960 (Loasby, 1967 ; Steiner, 1972 ; Wildavski, 1973 ; Morgan, 1983), et qui ont été résumés par Mintzberg (1994). Pour Mintzberg, un problème important réside dans le fait que ce processus peut déresponsabiliser le dirigeant en laissant trop de place aux analystes. Toutefois, il y a d'autres problèmes qui nous semblent encore plus importants.

D'une part, une approche à la formation des stratégies qui n'implique que les dirigeants de l'entreprise se prive de la compétence stratégique des autres membres de l'organisation et de la contribution qu'ils peuvent apporter. D'autre part, une approche qui se veut un processus formalisé prenant place principalement avant l'action, risque de ne pas être sensible aux stratégies qui peuvent émerger en cours d'action.

Il est alors nécessaire de concevoir que l'exercice du métier de stratège peut prendre une autre forme, comme nous l'avons vu au chapitre II. Il ne s'agit plus pour le dirigeant de formuler d'abord une stratégie, puis de l'implanter ensuite. Il s'agit plutôt de faciliter l'action stratégique de tous les membres de l'organisation et de mettre en place un contexte qui rend possible leur contribution à la formation des stratégies. Il ne s'agit plus d'une activité ponctuelle, mais d'une action qui se fait à petits pas, « chemin faisant », pour reprendre les termes d'Avenier (1997). Et c'est de ce processus, de cette action stratégique au quotidien qu'émerge la stratégie.

Une telle approche n'évacue pas le rôle des dirigeants, au contraire. Comme nous l'avons vu au chapitre VIII, les dirigeants demeurent les architectes de la raison d'être et les créateurs de contexte, et ces rôles sont à la fois importants et exigeants. Elle n'évacue pas non plus l'importance des stratégies intentionnelles. Ces dernières peuvent être un élément de l'action stratégique, autour duquel l'action des acteurs s'élaborera, mais elles ne peuvent plus être considérées comme étant LA stratégie de l'entreprise.

Cette façon de concevoir la formation des stratégies est particulièrement pertinente en situation de complexité, de turbulence et d'instabilité, lorsqu'il est difficile de bien comprendre l'environnement dans lequel l'organisation opère, et les compétences nécessaires pour y faire face. Certaines approches tentent de réduire la complexité de l'environnement. C'est ce que fait Porter en choisissant de s'intéresser principalement à l'environnement économique concurrentiel, et en réduisant la diversité stratégique à trois grandes stratégies génériques. D'autres approches reconnaissent la complexité, mais mettent de l'avant des règles simples que les entreprises doivent adopter si elles veulent y faire face. C'est ce que font Eisenhardt et Sull dans leur article « Strategy as Simple Rules » (2001).

Dans les deux approches que nous venons de mentionner, et il en était de même avec les outils que nous avons présentés aux chapitres X et XI, portant sur la gestion stratégique de l'entreprise diversifiée et de l'entreprise mondiale, ce sont encore principalement les dirigeants qui sont responsables de trouver les solutions qui permettent à l'entreprise de fonctionner et d'être performante en situation de complexité.

En abordant la formation des stratégies par l'entremise de l'action stratégique de tous les membres de l'organisation, nous proposons une voie différente. La stratégie devient une construction sociale, à laquelle participent tous les membres de l'organisation. Ces derniers possèdent une compétence stratégique, découlant des apprentissages qu'ils ont faits et des connaissances tacites et explicites qu'ils ont acquises au fil du temps. Ces connaissances sont alors mises à profit, quotidiennement, pour résoudre les problèmes qui surviennent ou pour réaliser des projets de toutes sortes. C'est de cette action quotidienne de tous les acteurs qu'émerge la stratégie de l'organisation.

Avenier (1997) préfère parler de stratégie tâtonnante. Cette stratégie est différente de la stratégie incrémentale, puisqu'elle peut permettre des changements radicaux. Elle est aussi différente de la stratégie émergente parce qu'elle permet la réalisation « d'actions délibérées au sein de situations émergentes » (p. 17); elle favorise aussi « l'émergence de délibéré, c'est-à-dire l'émergence

de projets délibérés » (p. 43). La stratégie tâtonnante se construit donc pas à pas, par de multiples oscillations entre réflexion et action, dans une tension permanente entre le délibéré et l'émergent. Elle permet à l'organisation de s'adapter et de se réajuster continuellement dans un environnement changeant.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les dirigeants continuent à jouer des rôles importants, mais ils n'agissent plus comme les seuls concepteurs de la stratégie. En tant qu'architectes de la raison d'être, ils s'assurent que les représentations partagées correspondent aux valeurs et aux grands objectifs de l'organisation ; ils veillent aussi à ce que les procédures et routines soient en accord avec ce système de représentations. En tant que créateurs du contexte, ils mettent en place un contexte qui permet la participation et l'innovation, et ils s'assurent que la structure et les différents systèmes de gestion rendent possibles cette participation et cette créativité.

C'est grâce à leur leadership que les dirigeants créent un contexte qui permet aux membres de l'organisation de participer activement, et de façon créative, à l'action stratégique de l'entreprise. C'est aussi grâce à leur leadership que tous les membres de l'organisation sont amenés à travailler ensemble, dans la même direction, afin que l'entreprise soit performante sur les plans économique et social.

Conçu de cette façon, le processus de formation des stratégies devient un processus de coconstruction de sens, partagé par les différents échelons de l'organisation, et un processus de copilotage « chemin faisant ». L'analyse et l'action deviennent des processus interreliés, l'action ne pouvant plus être conçue comme la simple mise en œuvre de choix stratégiques faits au sommet de l'organisation.

- 1 Le premier élément de la méthode (d'Hippocrate) est un travail difficile, persistant et, sans relâche, dans la chambre du malade, et non dans une bibliothèque ; une adaptation complète du médecin à sa tâche, une adaptation qui est loin d'être simplement intellectuelle. Le deuxième élément de cette méthode consiste à observer et à choisir des choses et des événements, en exerçant un jugement basé sur la familiarité et l'expérience des phénomènes récurrents, puis à les classer et à les exploiter méthodiquement. Le troisième élément de la méthode est la construction judicieuse d'une théorie – non pas une théorie philosophique, un grand effort d'imagination, ou un dogme quasi religieux, mais une modeste affaire piétonne ou peut-être, devrais-je dire, un bâton de marche utile pour le chemin – et par la suite son utilisation.
- 2 Nous avons examiné une, puis deux, puis tant de fois les différents chiffres que, si vous donnez à l'un d'entre nous un compte d'exploitation, en enlevant quelques chiffres, nous serions en mesure de les ajouter.
- 3 Attention... vous pourriez penser que vous tirez un vrai ours par une vraie queue. Rien n'est plus éloigné de la vérité. Vous n'avez qu'un bâton de marche pour vous aider ici ou là. Ce bâton reviendra un jour au cimetière glorieux des hypothèses de travail abandonnées, dont Henri Poincaré a parlé avec tant d'éloquence.
- 4 Engagez-vous en faveur d'un point de vue... Sans cet engagement, rien d'utile ne résultera. Mais un jour, votre engagement (votre schéma conceptuel) aura fait son travail. Soyez préparé pour ce jour. Exprimez de la gratitude pour ce qu'il a réalisé. Mais lorsque le jour arrivera, de bon cœur, soyez heureux et abandonnez-le avec des alléluias.
- 5 Toute la puissance est du côté des clients. Ils peuvent vous détruire.
- 6 Nous sommes une organisation de services. N'importe qui pourrait faire cela. Ce n'est pas de la haute technologie.
- 7 Laissez-moi vous dire ma philosophie : la clé du succès de Sony, et en fait de tout, en affaires, en sciences et en technologie, est de ne jamais suivre les autres.
- 8 Notre concept de base a toujours été de donner de nouvelles facilités ou de nouvelles méthodes ou de nouveaux bénéfices au public en général, grâce à nos technologies.
- 9 La stratégie d'entreprise se manifeste à travers les régularités qui apparaissent dans les décisions d'une entreprise et qui déterminent ou révèlent ses objectifs, buts ou finalités, qui produisent les politiques et plans principaux pour réaliser ces buts et qui définissent la gamme d'activités que l'entreprise entend poursuivre, le type de contribution économique ou non économique qu'elle entend apporter à ses actionnaires, employés, clients et communautés.
- 10 Après avoir moulé GE de manière aussi ferme, M. Welch est déterminé à transformer sa culture et son organisation en ce qu'il appelle maladroitement une compagnie « sans frontières ». M. Welch veut faire de GE une entreprise dans laquelle : les divisions internes

s'estompent et où tous travaillent en équipe ; les fournisseurs et les clients sont des partenaires ; il n'y a pas de ségrégation entre les opérations intérieures et internationales et où chaque activité GE est aussi bien une partie de GE en Corée du Sud et à Paris, en France, qu'elle l'est en Caroline du Sud et à Paris, au Texas.

- 11 La première étape consiste à se poser cette question : « Qui est le client ? » Le client actuel et le client potentiel ? Où est-il ? Comment achète-t-il ? Comment peut-on l'atteindre ? La question suivante est : « Qu'est-ce que le client achète ? » Finalement, il y a la question la plus difficile : « Qu'est-ce que le client considère comme ayant de la valeur ? Que cherche-t-il lorsqu'il achète un produit ? »
- 12 Il faut trouver quatre choses. Premièrement, quel est le potentiel de marché et quelles sont les tendances ? Que sera ce marché dans cinq ou dix ans, en supposant qu'il n'y ait aucun changement majeur de structure ou de technologie ? Quels facteurs détermineront ce développement ? Deuxièmement, quels changements dans la structure du marché peut-on attendre du fait des développements de l'économie, des changements de mode ou de goûts, des actions de la concurrence ? Troisièmement, quelles innovations peuvent changer les désirs des clients ou en créer de nouveaux, éteindre les anciens, créer de nouvelles façons de satisfaire leurs désirs, changer leurs conceptions en matière de valeur ou permettre de leur donner une plus grande satisfaction ? Finalement, quels désirs du client ne sont pas actuellement satisfaits adéquatement par les produits et services offerts ?
- 13 Voir les cas A et B de Walter inc., écrits par Taïeb Hafsi et Joëlle Piffault, et le cas Bio-Circle, écrit par Delphine Ramm et Taïeb Hafsi.
- 14 Aujourd'hui filiale de Rio Tinto.
- 15 Voir le cas d'Imperial Tobacco, écrit par Jad Bitar et Taïeb Hafsi.
- 16 L'auteur veut probablement dire « financièrement ».
- 17 Cette section utilise des exemples publiés par Slywotzky et autres (1999).
- 18 Le lecteur est encouragé à en découvrir ou à en inventer d'autres.
- 19 Ce chapitre s'inspire de la note de Marcel Côté intitulée « Les options stratégiques génériques », publiée dans le livre *La stratégie des organisations : une synthèse*, première édition (1996). Nous tenons à le remercier.
- 20 L'organisation, simple ou complexe, est toujours un système impersonnel d'efforts humains coordonnés. On y retrouve toujours la finalité comme principe unificateur et coordonnateur, toujours... la capacité indispensable à communiquer, toujours la nécessité pour une volonté personnelle (à coopérer) et toujours le besoin d'efficacité et d'efficience pour le maintien de l'intégrité de la finalité et la continuité des contributions.
- 21 Toute grande entreprise complexe fait face à un paradoxe fondamental. D'une part, les dirigeants principaux ont besoin de croire que, dans un environnement concurrentiel difficile, ils ont la compréhension et le contrôle des leviers qui permettent une réponse convenable et appropriée dans le temps pour faire face aux changements importants qui se produisent. D'autre part, ils doivent faire très attention à ne pas imposer des contrôles si rigides qu'ils risquent d'étouffer l'organisation.

- 22 En anglais, on parle de *fit* entre stratégie et structure.
- 23 Les membres du groupe de direction ont cinq responsabilités principales : 1) énoncer et développer des buts définissant les intentions stratégiques de l'organisation ; 2) encourager les initiatives stratégiques ; 3) allouer les ressources financières aux initiatives stratégiques ; 4) recruter les personnes clés pour l'organisation ; et 5) prendre la responsabilité du développement des expertises fonctionnelles et des connaissances de l'organisation.
- 24 À l'intérieur des orientations fournies par les intentions stratégiques de la firme, les personnes ont des marges de manœuvre pour décider quelles opportunités favoriser ou quelles formes ou combinaisons de capital humain et social préserver et développer. Avec le temps, cette liberté peut faire que le processus de décision et la répartition des ressources soient en retour génératrices de stress sur les intentions stratégiques.
- 25 Alors que les activités des entreprises traditionnelles à une seule gamme de produits étaient contrôlées et coordonnées par les mécanismes du marché, les unités de production et de distribution d'une entreprise moderne le sont par des gestionnaires de niveau intermédiaire. Les dirigeants au sommet, en plus d'évaluer et de coordonner les travaux de leurs gestionnaires intermédiaires, remplacèrent le marché en allouant les ressources à la production et à la distribution futures. Pour réaliser ces fonctions, les gestionnaires ont dû inventer des pratiques et des procédures nouvelles, qui devinrent avec le temps des méthodes opératoires standards en Amérique en matière de production et de distribution.
- 26 Lorsque la technologie devint plus sophistiquée et que les marchés s'étendirent, la coordination administrative remplaça la coordination par le marché dans une portion croissante de l'économie. Vers le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, les gestionnaires salariés d'un nombre relativement petit de grandes entreprises de production, de distribution et de transport de masse ont coordonné les flux courants de biens à travers les processus de production et de distribution, et ont attribué les ressources à utiliser pour les production et distribution futures de secteurs importants de l'économie américaine. C'est alors que la révolution managériale des affaires américaines fut réalisée.
- 27 Dans cette partie, nous nous sommes inspirés de l'excellente présentation qui a été faite par Slater et Weinhold (1979).
- 28 Métamanagement signifie littéralement « management du management ».
- 29 Sauf Crown Cork and Seal, dont le cas est étudié au chapitre III de cet ouvrage.
- 30 Respectivement la Société nationale des chemins de fer et la Régie autonome des transports parisiens.
- 31 Dans une large mesure, le marché des fusions-acquisitions au début du XXI<sup>e</sup> siècle est la synthèse d'un ensemble de forces qui influencent le milieu des affaires et incitent les dirigeants à réagir de façon expéditive. Quelques-unes des conséquences de cet état de fait auxquelles on peut s'attendre sont la multiplication des fusions entre concurrents géants, l'escalade des prix seuils pour ces méga-transactions, l'accroissement des offres publiques d'achat hostiles ou contestées, l'obsession des compagnies qui survivent à être les premières à s'approprier les cibles les plus attrayantes et, peut-être, une préoccupation moindre pour les bienfaits stratégiques comme la recherche de synergies pures.

- 32 Nous apportons un soutien au modèle curvilinéaire. En effet, la performance augmente à mesure que les firmes évoluent d'une stratégie d'activités simples à de la diversification reliée, mais la performance diminue lorsque les firmes vont de la diversification reliée à de la diversification non reliée.
- 33 C'est-à-dire rares, difficiles à copier et difficiles à substituer.
- 34 Le terme « globalisation » est un anglicisme, mais il est pour l'instant nécessaire. Il recouvre une réalité plus nuancée que les termes « mondialisation » ou « internationalisation », qui ont été consacrés par la littérature traditionnelle pour exprimer soit l'extension des activités au-delà des frontières (mondialisation du commerce, par exemple), quelle que soit la situation de la firme, soit l'internationalisation des activités de la firme, quels que soient l'état (ouvert ou contraint) et l'extension (locale ou mondiale) du marché. Le mot « globalisation » sera défini de manière plus précise à la fin de cette section.
- 35 Zones de commerce libre, sans intervention douanière.

## Liste des ouvrages consultés

---

- Abell, D. H. et Hammond (1979). *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Abernathy, W. J. et Wayne, K. (1974). « Limits of the Learning Curve », *Harvard Business Review*, sept.-oct.
- Abernathy, W. J. et Ginsburg, D. H., éd. (1980). *Government, Technology and the Future of the Automobile*, New York: McGraw-Hill, 1980.
- Aguilar, F. J. (1988). *General Managers in Action*, New York: Oxford University Press.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1985). « How to implement radical strategies in large organizations », *Sloan Management Review*, vol. 26.
- Allison, G. T. (1971). *The Essence of Decision Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little Brown.
- Anderson, D. (1986). « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises », *Revue française de gestion*.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Illinois: Richard-Irwin.
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Richard-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arrègle, J.-L. (1996). « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, mars/avril/mai: 25-36.
- Astley, W. G. et Fombrun, C. F. (1983). « Collective Strategy: the Social Ecology of Organizational Environment », *Academy of Management Review*, vol. 8: 576-586.
- Avenier, M.-J. (1997). *La stratégie chemin faisant*. Paris: Economica.
- Baker, R. (2007). « Goodbye to Newspapers? », *The New York Review of Books*, vol. 54, n° 13, 16 août.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004). « Organizational restructuring and middle manager sense-making », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 4: 523-549.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (L'ouvrage original a été publié en 1938.)
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. et Doz, Y. (1991). « Global Strategic Management Impact on the New Frontiers of Strategy Research », *Strategic Management Journal*, vol. 12, numéro spécial, été.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. et Doz, Y. (1992). « What is a Global Manager? », *Harvard Business Review*, sept.-oct.
- Baughman, J. P. (1974). « Problems and performance of the role of chief executive

of the General Electric Company, 1892-1974 », texte ronéotypé, Harvard Business School.

Bhambri, A. et Greiner, L. E. (1989). « New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change », *Strategic Management Journal*, vol. 10: 67-86.

Biggadike, E. R. (1979). *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Bitar, J. et Hafsi, T. « Imperial Tobacco », Cas HEC Montréal.

Blanc, M. (1993). « Pour un État stratège garant de l'intérêt général », rapport de la commission parlementaire sur le rôle de l'État, Paris: Documentation française.

Bonneau, L. (1995). « Peerless Clothing et Paris Stard », Centre de cas HEC Montréal.

Borys, B. et Jemison, D. B. (1989). « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, vol. 14: 234-249.

Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*, Homewood, Illinois: Irwin.

Bower, J. L. (1983). *The Two Faces of Management: An American Approach to Leadership in Business and Politics*, Boston: Houghton Mifflin.

Braybrooke, D. et Lindblom, C. E. (1979). *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. Londres: Collier Macmillan.

Bresser, R. K. (1988). « Matching Collective and Competitive Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9: 375-385.

Bresser, R. K. et Harl, J. E. (1986). « Collective Strategy: Vice or Virtue », *Academy of Management Review*, vol. 11: 408-427.

Burgelman, R. A. (1983). « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, juin: 223-244.

Burgelman, R. A. (1991). « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research », *Organization science*, 2(3), 24-56.

Caves, R. E. et Jones, R. W. (1981). *World Trade and Payments: An Introduction*, Bruxelles: De Boeck University Press.

Chakravathy, B. S. (1986). « Measuring Strategic Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7: 437-458.

Champagne, F. (1982). *L'évolution de la raison d'être d'un centre hospitalier*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Chandler, A. D. (1986). « The Evolution of Modern Global Competition », dans M. E. Porter (éd.), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, p. 405-448.

Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Child, J. (1972), « Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice », *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R. et Bower, J. L. (1973). *Business Policy*, Texte et cas. Homewood, Illinois: Irwin.
- Christiansen, L. T. (1987). « Stratégies d'acquisition et fusion dans les années 1980 », *Gestion*, numéro spécial, septembre.
- Christiansen, L. T. (1987). « Les stratégies de diversification dans les vagues de fusions et d'acquisitions des années 1980 », *Revue internationale de gestion*, vol. 12, n°3.
- Collins, J. C. et Porras, J. I. (1994). *Built to Last*, New York: HarperBusiness.
- Côté, M. et autres (1991). *La gestion stratégique d'entreprise. Concept et cas*, Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.
- Côté, M. (1995). *La gestion stratégique: aspects théoriques*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Côté, A. (2003). « Confiance et changement: l'incidence de la confiance dans la transformation d'un processus de soins complexe », Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Cvar, M. (1986). « Patterns of Globalization », dans M. E. Porter, *Competition in Global Industries*. New York: Free Press.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dahl, R. A. (1957). « The Concept of Power », *Behavior Sciences*, n° 2: 201-215.
- Doz, Y. L. (1986). « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », *Strategic Management Journal*, vol. 17: 55-83.
- Drucker, P. (1952). *The Practice of Management*. New York: Harper et Row. Version française: (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Paris: Éditions d'organisation.
- Dunning, J. H. et Pierce, R. A. (1985). *Profitability and Performance of the World's Largest Industrial Companies*. Londres: The Financial Times.
- Dutton, J. E. et Jackson, S. E. (1987). « Categorizing Strategic Issues Links to Organizational Action », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1.
- Eisenhardt, K. et Sull, D. N. (2001). « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 1: 106-116.
- Evan, W. M. (1966). « The Organization-set: Toward a Theory of Interorganizational Relations », dans J. G. Maurer, *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*, New York: Random House.
- Fligstein, N. (1987). « The Intraorganizational Power Struggle Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979 », *American Sociological Review*, vol. 52: 44-58.

Frederickson, J. W. et Jaquinto, A. L. (1989). « Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes », *Academy of Management Journal*, vol. 32: 516-542.

Fréry, F. (1998). « Les réseaux d'entreprises: une approche transactionnelle », dans H. Laroche et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris: éditions Vibert (Entreprendre, série Vital Roux).

Fry, J. N. et Killing, J. P. (1983). *Canadian Business Policy: A casebook*, Scarborough, Ontario: Prentice-Hall.

Gagliardi, P. (1986). « The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework », *Organization Studies*, vol. 7, n° 2: 117-134.

Gagné, P. et Lefèvre, M. (1990). *L'atlas industriel au Québec*. Montréal: Publi-Relais.

Gagné, P. et Lefèvre, M. (1993). *L'entreprise à valeur ajoutée: le modèle québécois*, Paris: Publi-Relais.

Galbraith, J. R. (1983). « Strategy and Organization Planning », *Human Resource Management*, printemps-été.

Galbraith, J. R. et Nathanson, D. A. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. Saint Paul, Minnesota: West Pub.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books.

Geneen, H. (1984). *Managing*, Garden City, New York: Doubleday.

Goshal, S. et Ackenhusen, M. (1992). « Canon: Competing on Capabilities », Cas INSEAD.

Ghoshal, S. et Bartlett, C. A. (1994), « Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management », *Strategic Management Review*, vol. 15: 91-112.

Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. (1991), « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6: 433-448.

Giroux, N. (1993). *Le changement stratégique dans une institution: le cas Visa Desjardins*, Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.

Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris: InterÉditions.

Greenwood, R. et Hinings, C. R. (1988). « Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change », *Organization Studies*, vol. 9: 293-316.

Hafsi, J. (1985). « Iacocca et Chrysler », Cas HEC Montréal.

Hafsi, T. (1985). « Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie », *Gestion*, vol. 10, n° 1.

Hafsi, T. (1998). « Environment, resources and the performance of cooperative strategies », dans S. Urban, *From Alliance Practices to Alliance Capitalism*, Wiesbaden: Gabler.

Hafsi, T. et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal, Éditions Transcontinental.

Hafsi, T. et Demers, C. (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes: le cas d'Hydro-Québec*, Boucherville: Gaëtan Morin.

Hafsi, T. et Fabi, B. (1996). *Le changement stratégique: fondements*, Montréal: Éditions Transcon-

tinential.

Hafsi, T. et Toulouse, J.-M. (1996). *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal: Éditions Transcontinental.

Hafsi, T., Séguin, F. et Toulouse, J.-M. (2000). *La stratégie des organisations: une synthèse*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal: Éditions Transcontinental

Hambrick, D. C. et Mason, P. (1984). « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, vol. 9: 193-206.

Hamel, G., Doz, Y. L. et Prahalad, C. K. (1989). « Collaborate with your Competitors – and Win », *Harvard Business Review*, janv.-févr.: 133-139.

Hammermesh, R. G., Gordon, K. D. et Reed, J. P. (1977). *Crown Cork and Seal*, Cas ICCH 9-378-024.

Hampden-Turner, C. (1992). *La culture d'entreprise: des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris: Seuil.

Hannan, M. T. et Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*, Cambridge: Harvard University Press.

Harrison, D. et Laplante, N. (1994), « Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation dans l'entreprise québécois », *Relations industrielles*, vol. 49, n° 4: 696-729.

Harvard Business School. (1987). « Corning Glass Works », Cas n° 9-381-160. (Trad.: Ch. Laplante pour HEC Montréal.)

Heckscher, E. (1919). « The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income », *Ekonomisk Tidskrift*: 497-512.

Hedberg, B. (1982). « How organizations learn and unlearn » in Nystrom, C. et Starbuck W.H., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, New York: Oxford University Press, p. 3-27.

Helleiner, G. K. (1989). « Transnational corporations and direct foreign investment », dans H. Chenery et T. N. Srinivasan, *Handbook of Development Economics*, Amsterdam: Elsevier, p. 1442-1480.

Henderson, L. J. (1970). *On the Social System: Selected Writings*. Chicago: University of Chicago Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequence International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage.

Inkpen, A. et Choudhoury, N. (1995), « The Seeking of Strategy Where it is Not: Towards a Theory of Strategy Absence », *Strategic Management Journal*, vol. 16: 313-323.

Jauch, L. R. et Glueck, W. F. (1988). *Strategic Management and Business Policy*, New York: McGraw-Hill.

Johnson, G. (1988). « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9: 75-81.

Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Kets de Vries, M. et Miller, D. (1991), *Organization on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, San Francisco: Jossey Bass

- Kettani, M. (1996). « La société Sony », Cas HEC Montréal.
- Kim, D. H. (1993). « The Link Between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*: 37-50.
- Laroche, H. et Nioche, J. P. (1994). « L'approche cognitive de la stratégie », *Revue française de gestion*, juin-juil.-août.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. et Guth, W. D. (1965). *Business Policy Text and Cases*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Levitt, T. (1960). « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juil.-août: 45-56.
- Lindblom, C. E. (1959). « The science of muddling through », *Public Administration Review*, vol. 19, printemps.
- Loasby, B. J. (1967). « Long-Range Formal Planning in Perspectives », *The Journal of Management Studies IV*: 300-308.
- Lovas, B. et Ghoshal S. (2000). « Strategy as Guided Evolution », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 9: 875-896.
- Malkiel, B. G. (2003). *Random Walk Down Wall Street: the Time-Tested Strategy for Successful Investing*, New York: W. W. Norton & Company.
- March, J. G. (1978). « Bounded Rationality », *The Bell Journal of Economics*, vol. 9 n° 2.
- March, J. G. et Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. G. et Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- McGahan, A. M. (1993, 1999). « Note on Industry and Company Profitability », Note 9-793-139, 10 mai, Boston: Harvard Business School.
- McKinsey (1981). « Report on the Excellent Canadian Companies », *Financial Post*, 1<sup>er</sup> sept.
- Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox*. New York: Harper Business. Version française: (1992). *Le paradoxe d'Icare*, Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Miller, D. et Floricel, S. (2005). « Games of innovation in the new and old economy: An exploratory study of the networks of value creation and capture », article présenté à l'Academy of Management Conference, Hawaii.
- Miller, D. et Shamsie, J. (1996). « The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4.
- Mintzberg, H. (1978). « Patterns in Strategy Formation », *Management Science*, vol. 24: 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, août-sept.
- Mintzberg, H. (1990). « Strategy Formation – Schools of Thought », dans J. W. Fredrickson

- (dir.), *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper & Row, p. 105-235.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris: Dunod.
- Mintzberg, H. et McHugh, A. (1985) « Strategy Formation in an Adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30.
- Mintzberg, H. et Waters, J. (1985). « Of Strategies: Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6: 257-272.
- Morgan, G. (1983). « Rethinking Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective », *Human Relations*, vol. 36, n°4: 345-360.
- Morris, D. et Hergert, M. (1987). « Trends in International Collaborative Agreements », *Columbia Journal of World Business*, été: 15-21.
- Nantel, J. (1989). « La segmentation, un concept analytique plutôt que stratégique », *Gestion*, vol. 14, n° 3.
- Noël, A. (1987). « Les modèles de décision en acquisitions et fusions », *Gestion*, numéro spécial, septembre.
- Noël, A. (1989). « Strategic Cores and Magnificent Obsessions Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs », *Strategic Management Journal*, vol. 10: 33-49.
- Nonaka, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », dans *Organization Science*, vol. 5, n° 1: 14-37.
- Ohlin, B. (1933). *Interregional and International Trade*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Ohmae, K. (1985). *Triad Power The Coming Shape of Global Competition*, New York: Free Press.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B. et Miller, C. C. (2000). « Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*, New York: Free Press.
- Pascale, R. T. (1984). « Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success », *California Management Review*, vol. 26: 47-72.
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge*, New York: Touchstone.
- Pascale, R. T. et Athos, A. G. (1984). *Le management est-il un art japonais?* Paris: Éditions d'organisation.
- Pasquero, J. (2000). « Éthique et entreprises: le point de vue américain », dans Côté M. et Hfsi, T. (éd.), *Le management aujourd'hui*, Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval-Economica
- Peters, T. et Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris: Interéditions.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Pitcher, P. (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations: rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal: Québec/Amérique et Presses des HEC.

- Pitcher, P. (1999). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, 2e éd., Montréal: Québec/Amérique et Presses des HEC.
- Porac, J. et autres (1994), « On the concept of organizational community », dans J. Baum et J. Singh (éd.), *Evolutionary dynamics of organizations*, New York: Oxford University Press, p. 451-456.
- Porter, M. E. (1976). « Industry Structural Change », Note 9-377-051, Boston: Harvard Business School, 1<sup>er</sup> octobre.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Toronto: Free Press.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1986). *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.
- Porter, M. E. (1987). *Competing in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1994). « Competing Strategy Revisited: A view from the 1990s », *The Relevance of a Decade*, Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Londres: Macmillan.
- Prahalad, C. K. et Bettis, R. A. (1986). « The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7: 485-501.
- Prahalad, C. K. et Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1989). « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, mai-juin: 63-76.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). « The Core Competence of Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin: 79-91.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press. Version française (1995). *La conquête du futur*, Paris: InterÉditions.
- Quinn, J. B. (1992). *The Intelligent Enterprise, A Knowledge and Service-based Paradigm*, New York: Free Press.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T. et Mullane, J.V. (1994). « Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said the Done », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3: 565-584.
- Rieger, F. et Wong-Rieger, D. (1988). « Model building in organizational/cross-cultural research: The need for multiple methods, indices, and cultures », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18: 19-32.
- Roch, J. (2003). « Représentations collectives et diversifications reliée: le cas de la Banque de Montréal et de Nesbitt Burns », Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Roethlisberger, F. J. (1977). *The Elusive Phenomena*, Cambridge: Harvard University Press.

- Rouleau, L. (1995). « La structuration sociale de l'activité stratégique: le cas Irving Samuel/Jean-Claude Poitras », Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Rowe, A. J., Mason, R. O. et Dickel, K. (1982). *Strategic management and business policy: A methodological approach*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Rugman, A. M., sous la dir. de. (1990). *Research in Global Strategic Management*. vol. 1, Greenwich, Connecticut: JAI.
- Rumelt, R. P. (1977). « Diversity and Profitability », UCLA: Working paper.
- Rumelt, R. P. (1991). « How much does industry matter? », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 3.
- Salter, M. S. et Weinhold, W. A. (1979). *Diversification Through Acquisition*, New York: Free Press.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1991). « What is culture? », dans P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, et J. Martin (éd.). *Reframing organizational culture*, Newbury Park, Californie: Sage, p. 243-253.
- Schein, E. (1996). « Culture: The missing concept in organization studies », *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schendel, D. E. et Hofer, C. (1978). *Strategic Management A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little Brown.
- Schwenk, C. R. (1984). « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Journal*, vol. 5: 111-118.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Californie: Sage.
- Séguin, F. et Abitbol, M. (1994). « Hermès ou la recherche de la perfection (A) » et « Hermès ou la passage obligé d'une PME vers le marché international (B) », Centre de Cas, HEC Montréal.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Los Angeles: University of California Press.
- Sikora, M. (2000). « Merger disclose rules are eased », *Mergers and Acquisitions*, 35,12.
- Simon, H. A. (1945, 1947, 1957, 1973, 1975, 1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Macmillan.
- Sloan, P. (1999). « Placer Dome's Policy on Sustainability », dans E. K. Hanb, *Program Business and the Environment*, Toronto: Schulich School of Business – York University.
- Slywotzky, A. J., Morrison, D. J., Moser, T., Mundt, K. A. et Quella, J. A. (1999). *Profit Patterns*.
- Smircich, L. et Stubbart, C. (1985). « Strategic Management in an Enacted World », *Academy of Management Review*, vol. 10: 724-736.
- Spender, J.-C. (1989), *Industry Recipes. An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Cambridge: Basil Blackwell.
- Steiner, C. A. (1972). *Pitfalls in Comprehensive Long-Range Planning*. Oxford: The Planning Executives Institute.

- Stigler, G.J. (1950). « Capitalism and Monopolistic Competition: I. The Theory of Oligopoly », *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 40, mai.
- Stevenson, H. (1976). « Defining corporate strengths and weaknesses », *Sloan Management Review*, printemps.
- Stonich, P. J. (1981). « Using rewards in implementing strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 2: 345-352.
- Stratégor (1988). *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris: InterÉditions.
- Thiéart, R.-A. (1990). *La stratégie d'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd., Paris: Montreal: McGraw-Hill.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Thorelli, H. B. (1986). « Networks: between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7: 37-51.
- Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*, New York: John Wiley & Sons.
- Tremblay, M. (1994). *Le sang jaune de Bombardier*. Sainte-Foy et Montréal: PUQ et Presses des HEC.
- Tunstall, W.B. (1985). « Breakup of the Bell System: A case study of cultural transformation », dans R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa et associés (éd.), *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 44-65.
- Tushman, M. et Romanelli, E. (1985). « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », dans L. Cumming et B. Staw (éd.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7: 171-222. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Vandangeon-Demurez, I. (1998). « La dynamique des processus de changement », *Revue française de gestion*, sept/oct.: 120-138.
- Vernon, R. et Wells, L. (1976). *Economic Environment of International Business*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*, New York: Braziller.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. et Westley, F. (1996). « Organizational learning: Affirming an oxymoron », dans S. Clegg, C. Hardy et W. Nord (éd.), *Handbook of organization studie*, Londres: Sage, p. 440-458.
- Wernefelt, B. (1984). « A Resource Based View of The Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5: 171-180.
- Westley, F. (1990). « Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion », *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11: 337-351.
- Westley, F. R. et Mintzberg, H. (1988). « Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca », dans K. Conger et autres (dir.), *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Wildadski, A. (1973). « If Planning is Everything, Maybe it's Nothing », *Policy Sciences*, vol. 4: 127-153.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*, Londres: Oxford University Press.













# Faites-nous part de vos commentaires

Assurer la qualité de nos publications  
est notre préoccupation numéro un.

N'hésitez pas à nous faire part de  
vos commentaires et suggestions  
ou à nous signaler toute erreur  
ou omission en nous écrivant à :

**livre@transcontinental.ca**

Merci !

Les Éditions  
Transcontinental 



**L**es 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), **Taieb 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**

0000039667 accordée le 01 septembre 2011 à sa b  
bý d u bý

9 782894 723272