



LE TAGÈTE

Hors série n° 27, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LA BONNE STRATÉGIE, *bis*

La stratégie de l'organisation n'a pas à se perdre dans le détail des intentions de l'organisation face à son marché. Elle doit se limiter aux éléments qui précisent l'orientation qu'elle doit prendre. Et si elle veut savoir où aller, elle commencera pas déterminer de là où elle part.

Le plan stratégique devrait comprendre les éléments suivants: 1) l'état courant et la courbe d'évolution récente de l'environnement externe de l'organisation, dans une perspective de tendance lourde de son espace de concurrence; 2) le profil global et les particularités de la clientèle cible de l'organisation, dans la foulée des besoins et des attentes de cette première; 3) les meilleures avenues de croissance de l'organisation, en tenant compte de ses résultats passés, et de ses opportunités courantes de marché; 4) l'identification, par segment de marché (produits et régions), de la concurrence la plus déterminante pour le devenir de l'organisation; 5) la potentialité réelle d'exécution de la stratégie par l'organisation, ses accélérateurs et ses inhibiteurs les plus évidents; 6) l'équilibre entre la stratégie et la structure d'exécution de la tâche, à court terme; 7) les étapes de réalisation de la stratégie et leurs modes d'évaluation, comme la désignation des responsables de leur menée et de leur correction le cas échéant; 8) les situations critiques qui risquent de remettre en cause les éléments fondateurs de la stratégie adoptée; 9) les probabilités d'atteinte des résultats escomptés, sur une ligne de temps raisonnable en termes de rentabilité de l'effort dégagé pour y arriver; 10) les mécanismes d'information requis pour rendre compréhensible la stratégie par tous les acteurs de l'organisation, après avoir défini les mécanismes de participation aux modalités de correction de sa gestion advenant qu'elle faille en cours de route¹.

En somme, le plan stratégique est un mode d'articulation de l'action anticipée, au lieu d'être un exercice de formulation de buts à atteindre². Il oriente l'action, en ce qu'il situe les jalons de son exécution-suivi, et pose les paramètres de sa recomposition s'il y a écueil de parcours, en ce qu'il prévoit qui, quand et comment agiront les responsables de son redressement. Le plan stratégique doit tendre à la précision des positions recherchées, plutôt qu'à la généralisation des intentions marché de l'organisation. Plus il est spécifique, plus il est orienté résultats et plus il est réaliste, plus il est susceptible de servir sa fin. Les documents à volets multiples, qui servent d'annonces marché pour l'organisation, ne sont pas des feuilles de route instructives pour le personnel qui doit en assurer le suivi. Mieux vaut pour l'organisation être restreinte dans ses élans communicationnels, et précise dans ses appréciations de capacités marché, si elle veut être plus performante en rendement qu'impressionnante en entendement.

Le plan stratégique n'est pas l'action, mais le canevas qui expose son déploiement. La destination n'est pas le parcours. Sinon, le voyage risque d'être imaginaire !

¹ Adapté de: Execution: The Discipline of Getting Things Done by Larry Bossidy and Ram Charan (Jun 4 2002), p. 188.

² Les objectifs de réalisation ne sont pas le plan d'action.