

LA FORMATION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Par BRAHIMI Asdine *

INTRODUCTION

1 LA NECESSITE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE POUR LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

1.1 Le concept de management stratégique

1.1.1 Quelques idées sur la nature et les éléments du processus du management

A Nature du management

B - Eléments du processus du management

1.1.2 - Management stratégique: concept et méthodologie

(*) - Magister en Droit des Entreprises,
Chef de Département à la Direction de la Recherche et du Conseil de l'ENSAG.

A Le concept de management stratégique

B - Démarches du raisonnement stratégique

1.2 - Conditions pour développer une stratégie d'entreprise

2 - LA FORMATION AU MANAGEMENT STRATEGIQUE: LA FORMATION A UN METIER

2.1 La formation au management stratégique doit être perçue en tant que formation professionnelle

2.2 La méthode des cas instrument privilégie de formation pour le management stratégique

CONCLUSION

INTRODUCTION

La dimension humaine est devenue la pierre angulaire de tout changement organisationnel. En effet, les ressources humaines sont à l'origine de la naissance et du rassemblement des autres ressources (financières, technologiques, économiques ...) indispensables à la réussite des objectifs de l'organisation.

Considérées traditionnellement comme des charges supportées par l'organisation, les ressources humaines y occupent aujourd'hui une place de plus en plus importante. La gestion des ressources humaines est un "investissement" intellectuel.

Ainsi, est-il primordial pour tout manager de situer et de mesurer l'influence des ressources humaines sur la structure d'une part, et sur le contenu du processus de planification stratégique de l'entreprise, d'autre part. En ce sens, la fonction ressources humaines doit être intégrée dans la conception de la stratégie de l'entreprise et doit en assurer le pilotage.

L'objet de la présente communication est de tenter de cerner la problématique de la formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique.

Avant de développer l'approche retenue dans ce papier, il n'est pas inutile de rappeler que la formation est: l'ensemble des actions

capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de "l'organisation"l. Plus particulièrement, la formation des dirigeants d'une entreprise a pour finalité: ["l'application d'actions planifiées visant à maintenir à niveau et à améliorer les dirigeants de sorte qu'ils puissent atteindre plus efficacement les objectifs de l'entreprise"](1).

Dans notre étude nous articulons nos développements autour de deux axes:

D'abord il faudra situer les besoins du dirigeant d'entreprise par rapport au management stratégique et ensuite mettre l'accent sur le fait que la formation au management doit être perçue comme une formation à un métier; pour ce faire il importe d'opter pour une démarche d'ingénierie pédagogique.

1 - LA NECESSITE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE POUR LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Il importe dans cette première partie, de s'interroger sur la signification de concept de management stratégique avant de synthétiser les conditions nécessaires pour que le dirigeant puisse développer valablement une stratégie d'entreprise. Ces éclairages théoriques nous aiderons à cerner la problématique de la formation des dirigeants d'entreprise qui sera traitée dans la seconde partie.

1.1 - Le concept de management stratégique

Nous présentons ci-dessous quelques idées sur la nature et les éléments du processus du management dans une vision d'ensemble, avant de se pencher sur le concept et les démarches de management stratégique.

1.1.1 - Quelques idées sur la nature et les éléments du processus du management

A/ Nature du management

Le management est, tout d'abord, perçu comme un processus nécessaire à la gestion des entreprises. La doctrine managériale s'est interrogée si le management est seulement l'art de la pratique ou interrogée si le management est seulement l'art de la pratique ou alors une science autonome. Pour éviter d'entrer dans ce débat qui nous éloignerait de l'objet de cette communication, notons qu'un imminent auteur, Michel CROZIER, retient la définition synthétique suivante:

"Le management, art de la pratique s'il en est n'est pas l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles, en fonction de capacités humaines à concevoir et à mettre en oeuvre des pratiques appropriées"(2).

En d'autres termes, l'art du management est "une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats".

En tant que science, en s'interrogeant sur le statut épistémologique du management, il a été constaté que la terminologie universitaire en évoquant ce terme, l'englobe dans les "sciences de gestion". C'est selon Pierre LASSEGUE, avec raison puisque "la gestion appartient incontestablement aux sciences de l'action, aux méthodes et aux résultats des sciences fondamentales"(3).

B/ Eléments du processus du management

Dans une organisation marchande telle que l'entreprise, la réussite de la fonction de cadre dirigeant est très exigeante et repose nécessairement sur le respect et la mise en oeuvre de façon cohérente des éléments du processus du management qui sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Autrement dit, le manager doit: "se réorienter vers les tâches de gestion, être plus libéral, avoir de bonnes relations humaines avec ses subalternes, être flexible, être mature, être compétent en planification, en organisation, en direction et en contrôle, avoir une vision globale de son rôle"(4).

Il faut savoir que dans la théorie managériale, la perception du rôle du manager varie selon les différentes écoles de pensée en management.

Chaque théorie, en effet, a son point de vue, sur le rôle du dirigeant d'entreprise.

Alors que l'approche scientifique dont Taylor est un représentant, met l'accent sur les tâches avec une organisation rigide, l'approche fondée sur les relations humaines, née en réaction au mouvement du management scientifique, considéré que le manager doit se préoccuper des besoins de ses employés et prendre en considération l'élément humain (besoins psychologiques, besoins sociologiques) dans la répartition des tâches"(5). Par ailleurs, l'approche des principes universels de Fayol "repose sur la croyance qu'il y a un certain nombre de principes en management qui, s'ils sont appliquées avec mesure par le gestionnaire, permettront d'atteindre une grande efficacité"(6).

Enfin "l'approche systématique définit l'organisation comme un système dont les parties sont reliées entre elles"(7).

Il faut donc, pour une organisation comme l'entreprise analyser et comprendre les éléments extérieurs qui l'affectent (comme les concurrents, les lois, les clients, etc) autant que les éléments intérieurs, comme les groupes qui la constituent.

Sous l'angle de l'approche systématique, la tâche du dirigeant s'articule autour de cinq orientations:

Définition de l'organisation comme système;

Identification des systèmes plus vastes;

- Création de sous-systèmes organisés;

Etablissement des communications entre les sous systèmes;

Intégration des éléments du système.

Ce qui est pertinent dans l'approche systématique c'est qu'elle amène le dirigeant à évaluer les variables de l'environnement qui influenceront sur la stratégie. En effet, l'entreprise est considérée comme un système ouvert qui échange avec le monde extérieur sur les plans matériel et financier.

1.1.2 - Management stratégique: concept et méthodologie

Qu'est ce que le management stratégique et quelles sont les phases du raisonnement stratégique?

C'est à ces deux questions que nous tentons de répondre succinctement.

A/ Le concept de management stratégique

Pour certains, "le management stratégique est un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie efficace ou de stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise"(8).

Pour d'autres, "le management stratégique est l'organisateur, sur la durée, des nécessaires adéquates entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise"(9).

B/ Démarches du raisonnement stratégique

C'est historiquement à l'école de Harvard que l'on retrouve les bases du raisonnement stratégique. "Cette démarche a été forgée à partir de travaux d'observation de la réalité reposant sur l'étude systématique de cas concrets"(10).

- Le raisonnement stratégique se déroule selon un processus en trois grandes phases distinctes:

1ère phase: ANALYSE ET DIAGNOSTIC: La réflexion débute par une analyse et un diagnostic de la situation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. "Plusieurs champs d'analyse (concurrence, demande, technologies sont considérées afin de cerner les exigences de l'environnement, c'est-à-dire "les menaces, opportunités et facteurs-clés de succès observables".

2ème phase: FORMULATION DES CHOIX: C'est la phase dite formulation ou décision stratégique, les dirigeants arrêtent les orientations à long terme afin d'assurer une cohérence entre les capacités de l'entreprise et les exigences de son environnement.

3ème phase: MISE EN OEUVRE ET CONTROLE: Cette phase est celle de la mise en oeuvre des options retenues et du contrôle de l'atteinte des objectifs.

La connaissance des phases du raisonnement stratégique est nécessaire mais doit être complétée par la maîtrise des conditions de la réussite d'une stratégie.

1.2 - Conditions pour développer une stratégie d'entreprise

Il est admis généralement que l'objet de la stratégie d'une entreprise est: "d'assurer l'adéquation du profil de l'entreprise aux exigences de son environnement"(11).

La stratégie est, d'autre part, définie traditionnellement comme "l'allocation optimale des ressources dans une firme en fonction de l'attrait de son secteur"(12). C'est enfin, selon THIETART: "La pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer"(13).

Pour développer valablement une stratégie, la théorie managériale retient les postulats suivants:

1/ La stratégie est une méthodologie pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Elle est directement articulée sur la politique de l'entreprise: elle traduit en méthodologie d'action ce que la direction générale a énoncé en missions globales.

2/ La stratégie doit exiger de la politique de l'entreprise une clarification et une précision des objectifs généraux choisis dans le cadre des axes de développement retenus. Elle prend ensuite en charge la décomposition des choix politiques en objectifs particulières.

3/ La stratégie doit être formé pour les responsabilités qu'il assume. Ce doit être autant un homme de marketing qu'un personnage soucieux

d'entretenir des relations étroites et constantes avec ses collègues responsables des grandes fonctions de l'entreprise.

Après cet clairage théorique, penchons-nous sur le système de formation en direction du management stratégique.

2 - LA FORMATION AU MANAGEMENT STRATEGIQUE: LA FORMATION A UN METIER

Traditionnellement, la formation au management est interprétée soit selon une acception étroite soit selon une vision large.

- Dans le premier cas, on considère que la formation se limite à l'acquisition et au développement d'aptitudes pratiques ayant trait aux méthodes de gestion qui se rapportent à un poste déterminé.

- Dans le second cas, elle englobe d'autres formes d'activités liées aux développement.

Afin de cerner la problématique de la formation des dirigeants des entreprises, à la lumière des développements de la première partie de cette communication sur le management stratégique, il importe de mettre en évidence deux options de la formation: d'une part, il faut considérer la formation au management comme étant la formation à un métier et, d'autre part, saisir les enjeux et les mutations de l'environnement de l'entreprise par l'adoption d'une démarche d'ingénierie pédagogique.

2.1 - La formation au management stratégique doit être perçue en tant que formation professionnelle

En effet, la formation au management stratégique en direction du staff dirigeant des entreprises doit être perçue en tant que formation professionnelle, c'est-à-dire la formation à un métier.

La notion de métier doit être saisie dans ce cas sous l'angle de compétence et de savoir-faire.

La formation à un métier appelle surtout une démarche spécifique en matière d'ingénierie pédagogique qui consiste notamment à opter pour

un système d'observation, d'analyse du portefeuille de compétence à faire acquérir.

Dans cet esprit deux principes fondamentaux se doivent d'être observés par les entreprises:

1er principe: L'évaluation des besoins en formation comme préalable au lancement de cycles de formation.

2e principe: Améliorer la connaissance des emplois considérés pour le management stratégique.

PREMIER PRINCIPE: L'évaluation des besoins de formation des cadres dirigeants

Les besoins en formation constituent l'écart de connaissance ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. "Un tel écart peut se révéler à l'occasion de plusieurs situations: mise en oeuvre d'un projet, résolution de dysfonctionnements, adaptation à l'évolution des métiers et des emplois"(14).

DEUXIEME PRINCIPE: Améliorer la connaissance des emplois considérés pour le management stratégique

Un des objectifs de la formation au management est de préparer les cadres d'irigeants à exercer non seulement les emplois actuels mais les emplois prévisibles à moyen terme, en fonction du développement de l'entreprise et de son environnement.

Pour ce faire, il est nécessaire que l'entreprise se dote d'une structure chargée de l'audit des emplois qui aura pour fonction la description et l'analyse des postes de travail en vue d'élaborer des cartes d'emploi. Il sera procédé par la suite à une comparaison des caractéristiques des emplois types à un moment donné avec la carte des emplois cibles de demain eu égard à l'évolution de la stratégie de l'entreprise et de son environnement. L'objectif final est de cerner le différentiel dans les profils de qualification requis; ainsi les besoins qualitatifs de formation

sont mieux définis. Il s'agira enfin de traduire en outils pédagogiques les exigences des postes observés et analysés.

Il faut également pour la formation au management stratégique retenir les méthodes pédagogiques les plus appropriées dont la méthode des cas, les études de terrain.

2.2 - La méthode des cas comme instrument privilégié de formation pour le management stratégique

La formation au management vise généralement deux types d'objectifs: un objectif d'acquisition de connaissances et un objectif de modification de comportement.

En vue d'atteindre ces objectifs, le pédagogue instrumentalise une série de méthodes.

La méthode des cas représente une approche pédagogique parmi d'autres.

Développée au début du siècle à la "Harvard Business School" (école fondée en 1908). "La méthode des cas est l'utilisation de situations dans le domaine des affaires (les cas) à des fins pédagogiques"(15).

- Le cadre en session de perfectionnement prend connaissance d'une situation professionnelle (le cas) qui nécessite une action de gestion. Il est demandé d'identifier le problème, d'analyser les faits et les situations qui ont fait le problème, recommander un plan d'action pour résoudre le problème, justifier ce plan particulier.

La méthode des cas a pour fondement le postulat suivant: "des participants à des programmes de formation et de perfectionnement au management, tant étudiant que cadres en exercice ayant déjà une expérience des affaires, peuvent améliorer de façon significative leur compréhension des processus du management et accroître leur compétence, par l'étude, l'examen et la discussion de situations réelles"(16).

L'utilisation judicieuse de cette méthode permet de développer chez le participant notamment les aptitudes suivantes:

- capacité d'analyse et de synthèse;
- esprit critique;
- créativité et élaboration systématique de solutions;
- faculté de recherche des informations;
- capacité à traiter un problème d'ensemble;

capacité d'appliquer les principes de management à des situations réelles.

CONCLUSION

En guise de conclusion à ces développements, il convient de mettre l'accent sur le fait qu'une action efficace en matière de formation pour le management stratégique appelle inévitablement l'adoption d'une démarche d'ingénierie d'où découle notamment la définition d'objectifs, l'élaboration de cahiers des charges entre le maître d'ouvrage qui est l'entreprise et le maître d'oeuvre qui peut être une Ecole de préparation aux affaires.

Pour maximiser ses chances d'efficacité en matière de formation pour l'enseignement stratégique, il faudra donc:

- identifier et traiter les problèmes de compétence de l'entreprise;
- identifier et décrire les emplois actuels et prévisibles;
- identifier les besoins en formation;
- élaborer un plan de formation pluriannuel;
- choisir et mettre en place des actions diversifiées de formation;

articuler les actions collectives de formation avec les projets individualisés de formation.

Enfin appliquer un raisonnement d'investissement aux décisions de formation et tenter de cerner la question de l'évaluation économique des effets de la formation.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) - Georges R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN, Les principes du management, tendances actuelles, 8e édition, ed ECONOMICA, 1985, p. 459.
- (2) - CROZIER (Michel), L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post industriel, ed. d'organisation, Paris 1989.
- (3) - LASSEGUE (Pierre), Défense et illustration de la gestion, in Encyclopédie du management, ed. Vuibert, Paris 1992.
- (4) - TURGEON (Bernard), La pratique du management, MC GRAW, Hill, Editeurs, 2e éd. Quebec 1989.
- (5) - Op. cit., p. 12.
- (6) - Ibid, p. 13. Fayol a proposé 14 principes fondamentaux en management, à titre de guides pratiques et flexibles menant au succès.
- (7) - Ibid, p. 13.
- (8) - Charles Martinet (Alain), Management stratégique: organisation et politique, éd. science internationale, Paris 1994, p. 1.
- (9) - CLUECK (Jauche), Management stratégique et politique générale, Mac Crow-Hill, éditeurs, 1990.
- (10) - Voir Dominique JOLLY, Management stratégique, un panorama des concepts, des modèles et des outils, in problèmes économiques, n° 2/286, 20 juillet 1992, p. 1.
- (11) - Op. cit., p. 2.
- (12) - Ibid.
- (13) - Voir, Raymond Alain THIETART, Le management, ed Que-Sais-Je, Dahlab, 1996, p. 6.
- (14) - Le BOTERF (Guy), L'ingénierie et l'évaluation de la formation, les éditions d'organisation, Paris 1993.
- (15) - COVA (Bernard) et la BAUME (Charles), Cas et méthodes des cas, concepts et universalité, in document du CCMP, séminaire de formation à la méthode de cas: Dossier de participant (avril 1994).
- (16) - Reynolds, 1985.