

Gouvernance stratégique et crise économique mondiale : repères et clés de succès.

Par : Brahim LOUMMOU¹

Résumé :

Face à la crise économique actuelle, existe-t-il une meilleure recette stratégique ? Sun Tzu avait déjà affirmé qu'on n'est jamais sûr d'une grande victoire (l'art de la guerre). La théorie managériale, quant à elle, offre une panoplie de démarches et de modèles dont l'adoption est contingente ; adaptation, ouverture et flexibilité sont les maîtres mots du manager qui cherche à exceller. Aussi et dans un environnement très fluctuant, les lignes de démarcation entre le stratégique et l'opérationnel se dissipent ; le temps, l'information, la veille et la création d'une valeur supérieure sont autant d'enjeux à appréhender avec rigueur et intelligence.

La présente intervention a trois préoccupations majeures :

- *Etablir un repérage de l'état de l'art en matière de gouvernance stratégique. Cette investigation théorique est nécessaire afin de mieux positionner toutes les réflexions en la matière et toutes les voies qui y constituent des forces propositionnelles.*
- *Esquisser une réflexion sur les facteurs clés de succès, devant être déployés actuellement, afin de réussir la gouvernance stratégique face à la crise. Complexité de l'environnement, responsabilité des acteurs, principes régulateurs, réponses en terme d'organisation... sont parmi les sentiers à explorer.*
- *Examiner, en partant des résultats dégagés, comment l'entreprise marocaine pourrait instaurer les bases d'une meilleure gouvernance stratégique dans le contexte actuelle.*

Mots clés : Gouvernance stratégique. Etat de l'art en stratégie. Crise économique. Nouveaux facteurs clés de succès.

¹ Enseignant-chercheur à l'EST de Meknès-Maroc

Introduction :

La crise économique mondiale s'affirme de jour en jour, la majeure partie des secteurs d'activités est touchée. Plusieurs efforts gouvernementaux, dans le monde entier, se conjuguent afin de juguler la crise et instaurer un cercle vertueux pour la reprise ; l'aide financière aux entreprises est l'une des solutions les plus prisées mais sera-t-elle suffisante afin relancer l'activité ? En fait toute réflexion sur le futur ne doit pas renfermer l'action dans des voies contraignantes ; il faut soigner la bureaucratie par la morale, les processus trop rationalisants par le renforcement des capacités adaptatives¹. Le centrage sur des valeurs et des principes clés est fondamental, une bonne gouvernance stratégique est très sollicitée.

La gouvernance est une structure de lois et de politiques, de responsabilités et de pratiques utilisées pour aider un organisme à atteindre les buts de sa mission². Une bonne gouvernance atteint ses buts d'une façon démocratique et socialement juste.

La bonne gouvernance c'est surtout :

- Une vision (préparer l'avenir).
- Une destination (se créer des objectifs et planifier le parcours à suivre pour y arriver)
- Des ressources (obtenir ce dont on a besoin pour atteindre le but).
- Une surveillance (faire en sorte que l'organisme soit bien surveillé afin qu'il suive les différents lois et règlements).
- Une responsabilité (se servir des ressources monétaires d'une façon responsable, faire un rapport sur les progrès et les problèmes à tous ceux qui sont impliqués dans l'organisme).

¹ M. Crozier,

² Adapté à partir de Plumptre, Tim et Graham, John. Governance in Transition: Issues and Challenges for Canada. Discussion Paper. Institute on Governance, Ottawa, Citations tirées de Gill, Mel. (2001). Governance DO'S & DON'TS: Lessons from Case Studies On Twenty Canadian Nonprofits: Final Report. Institute on Governance. p 7-8

Appliquée à la stratégie, la gouvernance porte en elle les jalons d'une performance assurée à cause des considérations suivantes :

- Préparation interne afin d'intégrer le changement ;
- Initiation et mise en œuvre de systèmes proactifs qui anticipent l'évolution tout en préparant les scénarios adaptatifs nécessaires ;
- Développement d'un système de veille général joint à un dispositif de benchmarking basé sur la créativité et l'innovation.
- Une gestion de relations conventionnée qui s'inscrivent dans une logique de proximité par rapport aux territoires et aux acteurs.

Si la crise actuelle est complexe, « la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire (...), elle est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain¹. »

Les développements qui vont suivre partent d'une hypothèse claire et simple : une bonne gouvernance stratégique est capable de remédier à la crise : prévenir et guérir. La question axiale est alors : En quoi consiste la bonne gouvernance stratégique ? Dans tous les cas, il ne s'agit pas d'une thérapeutique magique.

Afin de traiter la question ci-dessus, nous allons procéder en trois moments essentiels :

- tout d'abord nous survolons de façon synthétique l'état de l'art en stratégie, la réflexion stratégique et la formulation de la stratégie seront arrêtées,
- ensuite nous préciserons les facteurs clés de succès de la gouvernance stratégique face à la crise économique mondiale,
- enfin nous explorerons des pistes de progrès pour instaurer la gouvernance stratégique au sein de l'entreprise marocaine.

¹ E. Morin, Science avec conscience, Nouvelle Edition, Seuil 1990, P178.

I - Etat de l'art en stratégie :

1- Autour de la réflexion stratégique :

La cohérence stratégique définit la stratégie efficace comme celle qui fait correspondre les ressources et les compétences de l'organisation aux besoins et aux exigences de son environnement, elle réalise la conjugaison du triptyque Ressources / Hommes / Légitimité sociale afin d'obtenir un avantage concurrentiel décisif, défendable et durable. Ce caractère déterminant de la stratégie, d'obédience militaire, a pris beaucoup d'ampleur dans les années 60-70 (Chandler, Ansoff, Steiner, Lindblom) et a connu un essor important dans les années 80 (Porter) en cernant les voies et les actions à entreprendre afin de réussir en stratégie. Ces réflexions, désignées aujourd'hui par le vocable stratégies classiques, peuvent être synthétisées par le tableau suivant :

Dominer par les coûts	Eviter la concurrence	Créer une valeur supérieure au client	Déstabiliser à son avantage les conditions du marché
<ul style="list-style-type: none"> - Considérer la domination par les coûts comme le principal levier d'action. - Orienter en priorité les efforts de l'entreprise vers la minimisation des coûts complets. - S'appuyer sur l'accumulation de l'expérience. - Explorer de façon systématique des leviers d'action de compétitivité sur la chaîne de valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les créneaux où l'on peut bénéficier d'un avantage concurrentiel. - - - Utiliser des critères de découpage extrêmement divers (profiter d'une niche). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominer le marché par une différenciation. - Se concentrer sur la valeur à apporter au client. - Définir les nouvelles orientations en fonction de cette valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remettre en cause les schémas traditionnels (révolution). - Anticiper les tendances de l'environnement.

Les voies stratégiques tracées dans le tableau ci-dessus représentent encore l'essence des principales orientations en matière de stratégie. A partir des années 90, la réflexion stratégique s'est enrichie par plusieurs apports qui partent tous des caractéristiques suivantes :

- la stratégie consiste à engager des décisions en avenir incertain,
- c'est une définition lucide de l'avenir (diagnostic externe),
- c'est une définition lucide des capacités de l'entreprise (diagnostic interne),
- la formulation des problèmes stratégiques interfère avec les réalités politiques.

Les trois premières caractéristiques ont alimenté le fameux processus stratégique, quant à la quatrième elle a posé l'épineux problème de formulation et de jeux d'intentionnalité de la stratégie.

Malgré les reproches adressés au processus stratégique, cet outil demeure très usité dans les démarches relatives à la préparation de la stratégie. La majorité des auteurs s'accorde sur le fait que l'intelligence de ce processus consiste en sa flexibilité et en sa capacité à s'adapter et intégrer le changement. La stratégie est un art, un construit et un apprentissage, elle est influencée par plusieurs forces contingentes (technologie, environnement, culture, pouvoir...). Le processus stratégique n'est intéressant que dans la mesure où il procède par une démarche itérative avec fréquents retours en arrière pour avoir une stratégie pertinente et harmonieuse¹. C'est ce constat qui alimente la grande majorité des approches stratégiques modernes dont la revue de la revue de la littérature nous a permis de les scinder dans le tableau synoptique ci-après :

¹ Certains auteurs en stratégie, par exemple Johnson et Scholes, notent que les processus stratégiques effectifs sont, sans aucun doute, une combinaison des activités planifiées, émergentes et symbolique. Johnson G, Scholes K, Exploring Corporate strategy, Prentice Hall International, NY 1993 P 54.

Approches stratégiques modernes : synthèse

APPROCHE	INSTIGATEUR(S)	MANIFESTATIONS DE LA STRATEGIE
La plate forme stratégique du BCG	Boston Consulting Group	Compétences métier + Capacités organisationnelles nouvelles = Redéploiement rapide et de qualité pour s'adapter.
La stratégie de prolifération des produits	Deschamps J et Nayak P, -Products Juggernauts- Edition Harvard Business School, 1995.	Les firmes mettant en œuvre des processus d'ingénierie simultanée ou intégrée (« concurrent engineering », faire travailler tous les services ensemble dès la conception) sont celles qui réussissent le mieux en parvenant à mettre sur le marché des produits avant les autres.
Les trois stratégies gagnantes	Treacy M et Wiersema F, -The discipline of the markets leaders- Ed. Addison-Vesley Publishing company- 1995.	Afin de trouver la valeur unique qu'elle peut délivrer à un marché, une entreprise a trois possibilités : - L'excellence opérationnelle : diminuer les coûts, efficacité, rapidité (volume, plein emploi, spécialité). - Le leadership par les produits : instaurer une réelle innovation. - L'intimité avec le client.
La conquête du futur	Hamel G et Prahalad C.K. -La conquête du futur- InterEditions, Paris 1995.	- Le processus de planification stratégique n'est pas crédible. - Les entreprises doivent se focaliser sur le cœur de leur métier et écouter le client. - La stratégie doit avoir l'ambition de faire des percées révolutionnaires et viser le leadership dans certaines compétences clés. Elle est clairvoyance, changement radicale et dépassement...
Croissance, création de valeur et migration de valeur	Gertz D. et Baptista J. – Croître, un impératif pour l'entreprise- Ed Village mondial, Paris 1996.	- La stratégie de réduction des coûts ne conduit souvent pas aux améliorations attendues. - Le clé de la croissance est la création d'une valeur excellente par rapport à la concurrence aux yeux du client : gestion de l'actif client, du portefeuille produits -marchés et des canaux de distribution. - La migration de valeur vers

		Internet : réactivité, transparence, suppression des coûts des intermédiaires (Dell).
La recherche de valeur dans les services et le conseil	GE (Général Electric)	Capter davantage de valeur client (maintenance, conseil, service, contrat de gestion) afin d'échapper à l'étranglement par le prix.
Eviter la convergence stratégique	Porter M. – What strategy – Harvard Business Review, nov-décembre 1996.	<ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité opérationnelle n'est pas la stratégie car l'entreprise va ressembler aux concurrents. L'essence de la stratégie est de choisir de réaliser des activités d'une manière différente de ses rivaux. - La préservation de la stratégie en se tenant à son avantage concurrentiel.
Co-évolution, co-opétition, et écosystème.	Moore J. – The death of competition : Leadship and strategy in the age of Business Ecosystem, Ed John Wiley and Sons, UK, and Harper Collins, Collins, USA, 1996.	<ul style="list-style-type: none"> - L'industrie cède la place au « Business Ecosystem » - Les entreprises doivent mener ensemble une co-évaluation de leur environnement : vision partagée, alliances, partenariats, joint-venture... - Elargir la réflexion stratégique en y mêlant les autres organisations faisant partie de l'écosystème de l'entreprise pour partager la vision du futur.
L'éclatement des entreprises en société distinctes.	AT & T	<ul style="list-style-type: none"> - Substitution des actions d'une compagnie par celles de deux ou trois de ses divisions transformées en sociétés indépendantes afin de maximiser la valeur pour l'actionnaire.
Les stratégies fondées sur les ressources : Ressource-Based View Strategy	Collis D.J & Montgomery C.A – Corporate strategy, Resource and the Scope of the Firm, McGraw-Hill, New York, 1997.	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie est représentée par le triptyque : Ressources, activités et structures, systèmes et processus. - Les stratégies fondées sur les ressources ont plus de chance d'être pertinentes : renforcer les ressources existantes, ajouter des ressources complémentaires, développer de nouvelles ressources ou dupliquer les mêmes ressources en les appliquant à d'autres lignes de business. - Le Knowledge Management ou l'utilisation stratégique des savoirs considérés comme des ressources ou des actifs : innovation, création de valeur, productivité du personnel.

Henri Mintzberg (La stratégie et l'éléphant) a tenté une synthèse brillante de la pensée stratégique et qui fait le commun accord des spécialistes en la matière. Nous résumons cette synthèse dans le tableau ci-dessous :

La synthèse de Mintzberg

L'essence de la stratégie	Les écoles	Les cinq P de la stratégie
<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie donne une orientation - La stratégie concentre les efforts - La stratégie définit l'organisation. - La stratégie est source de cohérence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception - Planning - Positionnement - Esprit d'entreprise - Cognition - Apprentissage - Pouvoir - Culture - Environnement - Configuration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planning - Parangon - Positionnement - Perspective - Piège.

2- La formulation de la stratégie :

Elle pose deux types de questions : qui formule ? Comment formuler ?

Si la formulation de la stratégie relève du ressort de la direction générale, elle se doit d'intégrer la volonté de différentes parties prenantes aux niveaux interne et externe afin d'éviter les écueils et les inerties et parfois même le refus. Ce n'est pas évident dans la pratique puisque les centres d'intérêts sont souvent antagoniques ; c'est le cas par exemple des conflits entre actionnaires, organisations syndicales et environnementalistes autour du partage et de l'allocation des résultats. Le stratège doit-il procéder par attention séquentielle (à chaque fois satisfaire un groupe) ou définir des seuils de satisfaction (satisficing : satisfaire partiellement tous les acteurs en même temps) ?

La stratégie lie l'organisation à son environnement et reflète les intentions de ceux qui la formulent. Lorsque le processus de formulation part de la direction vers la base (top down process), elle pourrait véhiculer le symbole d'exécution (moi je sais, toi tu fais) avec l'ensemble des facteurs de résistance pouvant nuire à sa portée. Il faut reconnaître à la fois les éléments planifiés et ceux qui ne le sont pas comme faisant partie du processus stratégique, d'où le concept de stratégies émergentes qui procèdent selon une incrémentation logique et ajoutent un processus ascendant (bottom-up) à l'approche top down de la stratégie. La participation des autres niveaux hiérarchiques est très usitée.

En règle générale, la formulation stratégique passe par trois étapes :

- La prise en compte de moyens alternatifs d'actions destinés à atteindre et/ou à pérenniser la concordance entre les exigences de l'environnement et la capacité organisationnelle.
- La précision des critères de sélection des alternatives.
- La comparaison et les choix des alternatives les plus appropriées.

Dans des modèles organisationnels performants (compétences, adhésion aux objectifs, participation), la formulation de la stratégie intègre l'ensemble des composantes, sa déclinaison pourrait toutefois différer selon qu'il s'agit de stratégie globale de l'entreprise ou de stratégie au niveau des activités.

En somme, la formulation de la stratégie est cruciale pour sa réussite. Il faut éviter les modèles préétablis et s'adapter à la réalité en face en intégrant différentes ressources humaines et matérielles, existantes et potentielles. Un consensus est préférable même s'il n'est pas toujours facile, une préparation à la base est nécessaire.

I - Gouvernance stratégique face à la crise : les facteurs clés de succès (FCS).

Il n'y a pas de recette miracle, la crise s'amplifie de jour en jour et la stratégie offre une panoplie de choix, de façons de procéder et d'alternatives aux systèmes managériaux. Adaptation et contingence, c'est là où les efforts doivent être déployés. Dans cette partie nous traitons trois principes de base pour réussir l'adaptation stratégique face à la crise : la simplicité, l'autonomie et le gouvernement par la culture.

1- Le principe de simplicité :

Il ne s'agit pas d'avancer : il faut être simple ; mais la meilleure réponse à la complexité des rapports générés par la crise économique actuelle et qu'exige toute entreprise et tout projet commun, c'est la simplicité de l'organisation. La pensée stratégique ne devrait pas se réduire à des processus structurés, la flexibilité interpelle l'esprit humain qui est en fait le meilleur instrument intégrateur permettant de faire face à la complexité. L'investissement en ressources humaines est fondamental afin d'instaurer une entreprise apprenante et créative.

2- Le principe d'autonomie :

Il est ancien certes, mais il doit être vécu de façon totalement différente. L'autonomie ne se limite pas au respect de la personne et de ses droits face aux contraintes organisationnelles, ce n'est pas non plus militer uniquement pour une plus grande liberté au travail mais il s'agit de découvrir le besoin qu'a l'organisation de la liberté de la personne. Il est plus important de professionnaliser les hommes au lieu de s'attarder sur la sophistication des processus.

3- Le gouvernement par la culture :

Ce troisième principe est la réponse cohérente et logique aux problèmes posés par les deux premiers. Une logique restreinte à la simplicité, basée sur l'autonomie des personnes et des unités, ne peut plus se gouverner par les règles et les procédures dont la réflexion sur le premier principe montre les limites, ni par les ordres hiérarchiques qui

tendent à écarter l'autonomie des personnes. Si la gouvernance stratégique par les règles (plans) ou par les ordres est inefficace, la seule façon de maintenir la coordination de tous les efforts afin de réussir, c'est de fructifier la culture que secrète tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs. La culture introduit une réflexion sur la stratégie symbolique, elle explique les comportements et les oriente¹, c'est un élément essentiel du raisonnement sur l'action.

Les trois principes ci-dessus définis sont inséparables quand ils se développent dans la pratique, ils débouchent sur une vision qui recèle la grande majorité des sentiers du management stratégique moderne dont les directives mettent l'accent sur la GRH, Le projet d'entreprise, le management de la qualité totale (TQM), l'organisation transversale, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le développement durable, la gestion de la relation client (CRM)...

La gouvernance stratégique face à la crise doit parier sur les ressources humaines et sur l'apprentissage et l'adoption de nouveaux comportements, qui permettront de résoudre les problèmes délicats avec les moyens actuels de base.

I - Quelles voies pour l'entreprise marocaine ?

De prime à bord, il faut noter qu'on ne peut donner une réponse précise à la question posée ci-dessus. Les réalités sont très hétérogènes et disparates, néanmoins la crise s'installe et touche toutes les entités. Conséquence du marasme économique mondial, la crise affecte la quasi-totalité des marchés, ses manifestations sont d'ordre financier mais ses origines sont plus profondes ; elles interpellent la confiance, le facteur humain, les intérêts nationaux et les systèmes de management.

¹ M. Thévenet, Audit de la culture d'entreprise, Edition des Organisations, 1993.

Le caractère contagieux de la crise actuelle dépasse la performance individualisée de l'entreprise, il attire vers le bas les indicateurs économiques globaux et sectoriels. Face à cela, comment l'entreprise marocaine pourrait-elle transformer la menace en opportunité ? Qualité, marketing, innovation, économie de coûts, mise à niveau, gestion prévisionnelle...Autant de recettes managériales à intégrer par une bonne gouvernance stratégique et qui imposent la prise de conscience de l'ensemble des partenaires socioéconomiques.

La valorisation du capital humain est fondamentale afin de réussir la gouvernance stratégique des entreprises. Aussi, et vu le problème de ressources dont souffre la majorité des entreprises, le partenariat stratégique multidimensionnel peut être d'un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise marocaine. Enfin la mise en œuvre d'un dispositif de veille stratégique est nécessaire ; un tel dispositif renforce l'intelligence de la décision et corrobore la communication stratégique, de même qu'il inscrit la stratégie dans les démarches de développement durable assurant pérennité et image de l'entreprise.

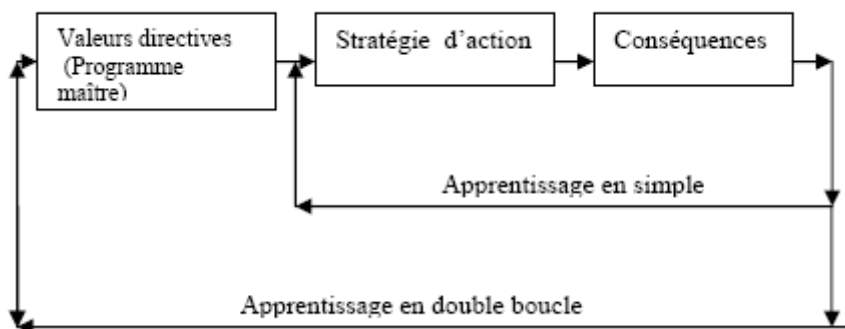
1- La valorisation du capital humain :

C'est devenue même un truisme d'avancer que toute réussite stratégique passe par l'Homme (même le hasard ne favorise que l'esprit préparé). Ce sont les idées novatrices qui font la différence.

Au Maroc, les résistances au changement sont assez nombreuses et les entreprises n'échappent pas à cette réalité. Comment vaincre les inerties et initier le changement de certaines mentalités ? La formation est la solution proposée, elle est incite au dépassement de soi en conciliant entre les intérêts individuels et organisationnels, elle doit concerner à la

fois les dirigeants et les subalternes selon le système d'apprentissage en double boucle cher à C. Argyris¹ :

Schéma : Apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle



De cette présentation, il ressort que tous les intervenants au sein de l'organisation (dirigeants et subordonnés) sont concernés par la formation et la capitalisation des connaissances. Aussi la préparation au changement doit être conçue comme une opportunité et non en tant que menace, en tout cas le développement du savoir et le knowledge management sont des atouts majeurs pour l'organisation ; le meilleur moyen pour une entreprise de contrôler et de gérer son environnement est de devenir experte dans l'art d'apprendre et capable de s'adapter rapidement.

2 - Mise en œuvre de partenariats stratégiques multidimensionnels :

On propose à l'entreprise marocaine la recherche de partenariats stratégiques à tous les niveaux d'activités qui composent la chaîne de valeur.

¹ Chris ARGYRIS, Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Interdition, Paris 1995

En amont, des conventions avec les fournisseurs sont de nature à permettre des économies de coûts de matières premières, à développer des systèmes préférentiels d'approvisionnement et à fructifier les relations avec les pourvoyeurs d'équipements et de pièces de rechanges.

Les rapports amont peuvent concerner aussi les concurrents ; les fusions et les joint-ventures augmentent l'effet de taille et améliorent les capacités de l'entreprise (économie d'échelles, expérience, échange de compétence, sous-traitance...).

En aval, le partenariat stratégique touche essentiellement le marché. La mise en œuvre d'un marketing moderne est une tâche prioritaire, les principales questions à se poser sont :

- L'entreprise cible-t-elle vraiment ses clients ?
- Procède-t-on régulièrement à l'identification de leurs besoins et préférences ?
- L'entreprise est-elle dotée d'un système de veille clients ?
- Le client est-il vraiment la locomotive des décisions internes ?
- L'entreprise associe-t-elle ses clients à son management ?
- Les services rendus aux clients sont-ils suffisants ?
- Quelles sont les zones de non satisfaction des clients ?
- Quelle est la plus value à apporter par rapports aux concurrents ?
- Comment se porte la communication avec les clients ?
- Comment se juge la fidélité de nos clients ?
- Le personnel de l'entreprise est-il conscient de la valeur client ?

En B to B (Business to Business), des conventions avec les clients sont une assurance pour l'entreprise.

Pour toutes les entreprises la diversification du portefeuille clients, la création d'une valeur supérieure, la mise en œuvre d'un dispositif de gestion de la relation client, l'investissement pour la sauvegarde des marchés actuels et la conquête de nouveaux marchés sont des tâches urgentes. De même, le positionnement sur d'autres champs de génération de la valeur tel que l'e-marketing est obligatoire.

Des conventions stratégiques avec l'Etat, les syndicats, les organismes de financement, les institutions de formation et d'autres acteurs de l'économie et de la société sont aussi à mettre en œuvre. Dans tous les cas le partenariat stratégique multidimensionnel éclaire davantage l'avenir et limite le risque lié au caractère aléatoire de l'environnement dans la mesure où il est bien factuel et non pas formel.

2 - Instauration de la veille stratégique :

L'intelligence de la décision stratégique repose en grande partie sur le système d'information qui se trouve à sa base. L'entreprise marocaine se doit de mettre en place un dispositif approprié de collecte et de traitement de l'information. L'offre et la demande, la distribution et les autres facettes de l'environnement sont autant de centres d'intérêts stratégiques à suivre continuellement par l'entreprise. L'information est parfois coûteuse mais c'est un investissement névralgique pour maximiser les chances de succès de la stratégie.

La maîtrise des techniques d'étude de marché et la définition de systèmes d'information au sein des entreprises sont des tâches essentielles chez l'entreprise marocaine. De surcroît le partenariat peut être un facilitateur afin d'instaurer la veille stratégique (sociétés d'études, établissements de documentation et de formation...).

La veille stratégique englobe aussi la mission de communication stratégique qui est un vecteur de transparence interne, d'intelligence

externe et surtout d'influence globale. Elle favorise le management en temps réel et augmente le potentiel proactif des entreprises.

Les pistes de progrès ci-dessus proposées aux entreprises marocaines sont très normatives, c'est plutôt un éclairage des priorités auxquelles il faudrait s'attacher. Jointes aux principes qui constituent les FCS de la gouvernance stratégique, les voies tracées peuvent constituer un référentiel pour des adaptations sectorielles et peut être un diagnostic au cas par cas.

Conclusion :

L'économie marocaine subit la pression de plusieurs facteurs concurrentiels. Certes les réformes libérales de l'économie et son ouverture sur l'extérieur imposent la mise à niveau des entreprises par le recours aux techniques de gestion modernes. Actuellement la compétitivité des entreprises est conçue à l'échelle mondiale car les champs des opportunités et des menaces auxquelles elles sont confrontées dépassent les frontières, embrassent le culturel et exigent une veille et une adaptation permanente à l'évolution des marchés. Dans ce contexte, l'adaptation pourrait devenir anticipation et développement des capacités de riposte permettant à l'entreprise d'aller de l'avant et d'être pionnière dans ses domaines d'activité.

La gouvernance stratégique est une problématique qui intéresse directement l'entreprise à travers ses composantes internes et ses relations externes. En interne elle aborde de manière étroite les structures de travail, les liens de coordination et les procédures de gestion et de contrôle. En externe la gouvernance stratégique aide l'entreprise à mieux s'adapter à son environnement, à bien ajuster ses comportements vis à vis de ses clients et ses fournisseurs et à mieux contenir les menaces concurrentielles. La bonne gouvernance stratégique véhicule la volonté d'orienter l'entreprise vers des performances plus importantes, elle est fondamentale pour la mise à niveau car elle permet d'une part de modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises qui apprennent et qui progressent et d'autre part, d'affermir les structures d'organisation et les procédures de travail.

Il n'y a pas de gouvernance stratégique sans valorisation du facteur humain, d'où la nécessité de la motivation et de la formation au sein des entreprises. En fait l'innovation ne peut donner tous ses fruits qu'en s'inscrivant dans le cadre d'un projet global d'amélioration des compétences et de satisfaction au travail. A ce niveau, la réflexion

s'achemine obligatoirement vers la culture d'entreprise qui, en cas d'un éclatement positif, favorise l'esprit d'initiative, l'intégration, les synergies au travail et la créativité.

La portée de la gouvernance stratégique se juge dans le vécu des entreprises, cette esquisse conceptuelle avait pour objectif de cerner l'essentiel de ses contours et de sensibiliser autour de ses intérêts, son affinement nécessite un accompagnement des entreprises au cas par cas. Le chercheur doit interagir avec la réalité de l'entreprise tout en démontrant la portée pratique et la faisabilité de ses recettes. Finalement il faut rappeler que le succès de la gouvernance stratégique s'évalue sur le long et le moyen termes et que pour cela le savoir faire et l'expertise de l'ensemble des compétences, susceptibles de générer une dynamique de progrès, sont très précieux.

Bibliographie indicative :

- Collis D.J & Montgomery C.A – **Corporate strategy, Resource and the Scope of the Firm**, McGraw-Hill, New York, 1997.
- Carol KENNEDY et all, **Toutes les théories du management**, Editions MAXIMA, Paris 2003.
- Chris ARGYRIS, **Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel**, Interdition , Paris 1995
- Deschamps J et Nayak P, **-Products Juggernauts-** Edition Harvard Business School, 1995.
- François BONEU, Françoise FETTU, Luc MARMONIER, **Piloter le changement managérial**, Editions LIAISON, Paris 1992.
- Gertz D. et Baptista J. –**Croître, un impératif pour l'entreprise-** Ed Village mondial, Paris 1996.
- Gill, Mel. (2001). *Governance DO'S & DON'TS: Lessons from Case Studies On Twenty Canadian Nonprofits: Final Report.*__ Institute on Governance
- Hamel G et Prahalad C.K. –**La conquête du futur-** InterEditions, Paris 1995.
- Jean-Marc BAUGIER et Serge VUILLOD, **Stratégies de changement dans l'entreprise**, Editions EYROLLES, Paris 1990
- KOTLER et DUBOIS, **Marketing – Management**, PUBLI-UNION, 10^{ème} édition, Paris 2002.
- MEZOUAR A, SEMERIVA J.P, **Manager et changement au Maroc**, Editions CRD, Casablanca 1998.
- Michel BOUSSIERE, **Le management multidimensionnel**, Editions NATHAN, Paris 1992.

- Mintzberg H, **Le management, voyage au cœur des organisations**, Editions d'Organisation 1990.
- Montebello M, **Stratégie de création de la valeur pour le client**, Economica 2003.
- Moore J. – **The death of competition : Leadsip and strategy in the age of Business Ecosystem**, Ed John Wiley and Sons, UK, and Harper Collins, Collins, USA, 1996.
- Morin, E. Science avec conscience, Nouvelle Edition, Seuil 1990, P178.
- Plumptre, Tim et Graham, John. ***Governance in Transition: Issues and Challenges for Canada. Discussion Paper.*** Institute on Governance, Ottawa
- Porter M. – **What strategy** – Harvard Business Review, nov-décembre 1996.
- Saïd TANGEOUI, **Les entrepreneurs marocains**, Editions KARTHALA, Paris 1993
- Stan Rapp, Tom Colins, **La métamorphose du marketing**, Publi-union 1991.
- Thévénet, M. **Audit de la culture d'entreprise**, Edition des Organisations, 1993.