

VISION À LONG TERME

Par Giles Daoust

La plupart des entreprises font face au défi de concilier les visions à court, moyen et long terme dans leurs choix stratégiques. Trouver l'équilibre entre ces différents horizons, est un élément essentiel d'une bonne gestion.

Toute entreprise commerciale a comme principale priorité au quotidien : vendre. Qui dit vendre dit servir ses commandes, que l'on travaille dans la production, les services, de la tech, peu importe. L'usine doit tourner, les collaborateurs doivent performer, les softwares doivent délivrer. La gestion de la qualité est un défi quotidien, qui se réalise au prix de grands efforts, mais aussi d'une vision à long terme de cette qualité, de comment la maintenir et la développer de manière continue.

Contrairement à ce qu'on apprend dans les écoles de commerce, il ne « suffit » pas de mettre en place une mécanique bien huilée pour qu'elle tourne sans anicroches.

L'appareil de l'entreprise tourne déjà souvent à plein régime pour assurer ces fonctions essentielles. Or, contrairement à ce qu'on apprend dans les écoles de commerce, il ne « suffit » pas de mettre en place une mécanique bien huilée pour qu'elle tourne sans anicroches. Quels que soit leur secteur ou leur niveau de technologie, les entreprises sont avant tout des machines humaines, où la perfection n'existe pas. C'est ce qui rend le défi du management day to day si complexe.

Les entreprises sont des machines humaines, où la perfection n'existe pas.

Mais il ne suffit pas de vendre et de servir. Il faut croître. La croissance est dans la nature humaine depuis ses origines. Il faut donc non seulement vendre, mais surtout... toujours plus. Ceci pousse les entreprises à investir, recruter, développer des nouvelles méthodes, des nouvelles technologies – d'une manière générale : innover.

La croissance est dans la nature humaine depuis ses origines, et pour grandir, il faut innover.

Pour grandir, il faut innover. Encore un défi. Que l'on parle d'innovation technologique ou organisationnelle, cela nécessite de se projeter hors du « day to day », et de penser de manière disruptive, tant à un niveau micro (réinventer tel ou tel processus de fabrication) qu'à un niveau macro (réinventer une ligne de produit complète, voir même une entreprise toute entière).

Et puis il y a la culture d'entreprise et les valeurs. Toute entreprise qui grandit se pose un jour la question de son identité, de comment la formuler, la communiquer, la pérenniser. Encore un défi.

Chacun de ces défis comporte un horizon temporel différent : court, moyen ou long terme. En imaginant que la « bande passante » d'une entreprise (le temps et les ressources qu'elle peut consacrer à ses activités pendant une année X) soit de 100%, une des équations fondamentales que doit résoudre sa direction est : comment répartir les différents défis sur ces 100% de sorte à ce qu'ils soient tous adressés de manière qualitative et dans les délais impartis ?

La solution réside dans un exercice de planification extrêmement structuré visant à établir le degré d'importance et le degré d'urgence de chaque ligne stratégique. On peut alors répartir le temps et les ressources de l'entreprise de la manière la plus cohérente et harmonieuse possible pour atteindre ses objectifs stratégiques. Le rôle du chef d'entreprise dans cette prise de décision est crucial, car il n'y a pas de pire mode décisionnel que le « management par comité ». Il faut au dirigeant beaucoup d'audace pour naviguer entre les différentes considérations et influences, et faire les bons choix.

Il n'y a pas de pire mode décisionnel que le « management par comité ».

Une fois cet exercice achevé, on pousse un « ouf » de soulagement. Le plan est parfait, infaillible. La mécanique est impeccablement huilée. Le « hic », c'est que... rien ne va se passer comme prévu. Et c'est ça qui rend le défi du management si passionnant : nous sommes là pour tenter de tout prévoir... et ensuite gérer les imprévus !

