

3 Le cadre des options stratégiques

3.1 Gestion stratégique de l'environnement social et politique de l'entreprise: généralités

La mise en œuvre du projet étant liée à l'obtention d'une autorisation gouvernementale, le promoteur Magnésium Magnola était assujéti à la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement.

Dans ce contexte, Magnésium Magnola se devait de développer et d'implanter une stratégie en vue d'atteindre cet objectif.

En ce qui concerne la réalisation de l'étude d'impact comme tel, la marge de manœuvre de Magnola était somme toute limitée; la procédure et les exigences étant clairement délimitées. (Voir case B, procédure d'évaluation et d'examen des impacts environnementaux.)

Par contre, la nature du projet, ses implications socio-politiques, la possible tenue d'audiences publiques, l'intérêt du public, des enviro-groupes, des médias etc., soulevaient d'emblée des questions concernant les décisions à prendre et les actions à poser à court et à moyen terme afin d'assurer la mise en œuvre dans l'harmonie.

La gestion stratégique: notions générales

La gestion stratégique désigne l'ensemble des décisions et actions administratives qui déterminent la performance à long terme d'une entreprise. Le concept inclus la formulation de stratégie, l'implantation de stratégie, l'évaluation et le contrôle.¹

Le concept de gestion stratégique met l'accent sur le monitoring et l'évaluation des opportunités et des contraintes à la lumière des forces et faiblesses de l'entreprise.

La stratégie réfère à:

- la formulation des missions, buts et objectifs
- la formulation et l'implantation de politiques et de programmes nécessaires à l'atteinte de ces objectifs

Opérations:

1. Surveillance des changements dans l'environnement
2. Identification des opportunités prometteuses et des dangers à éviter
3. Évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise qui affecte la formulation et l'évaluation de stratégie
4. La formulation de missions et objectifs
5. Identification des stratégies pour atteindre ces objectifs
6. Évaluation des stratégies et choix de celles qui seront implantées
7. Implantation et processus de monitoring afin de s'assurer que les stratégies sont implantées adéquatement.

¹ Les éléments développés ci-dessus sont extraits et adaptés de Buccholz, Rogene A., William D. Evans et Robert A. Wagley, *Management Response to Public Issues*, Prentice-Hall, 2^{ième} édition 1989, pp.38-39.

Du point de vue de l'entreprise, l'importance de la gestion stratégique tient à ce que cette approche permet d'anticiper et préparer l'avenir, de définir des orientations pour la prise de décision courante et de ce fait, lui évite d'être à la merci des aléas de la quotienneté.

Orientations stratégiques

En ce qui concerne la formulation d'options stratégiques, Buchholz et al, distinguent quatre stratégies génériques d'entreprise. Cette formule désigne des catégories de réponses au sein desquelles une variété d'options stratégiques spécifiques/à court terme peuvent être choisies.

Réponses d'entreprise (stratégies génériques) aux questions d'intérêt public

Réactive	"Accomodative"	Pro-active	Interactive
Résistance au changement	Adaptation au changement	Influence le changement	S'ajuste à et influence le changement

Buchholz, R. A. et al, p. 11.

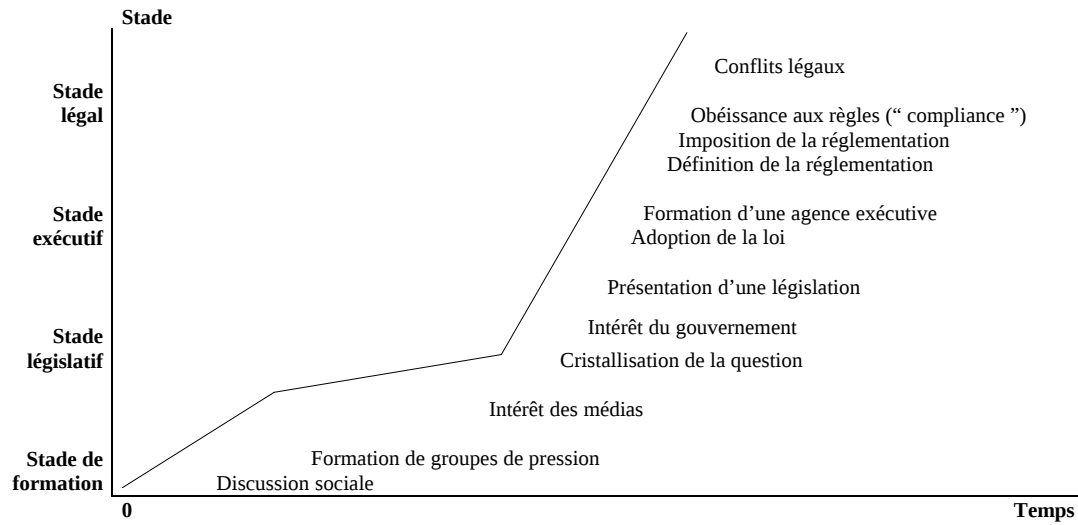
En ce qui à trait au choix d'une stratégie spécifique, cette opération fait appel à l'analyse de plusieurs éléments internes (propres à l'entreprise) et externes (reliés à l'environnement). Et, parmi ces derniers, l'état de la situation en ce qui concerne le dossier mérite une attention particulière.

Sur ce plan, il importe de reconnaître que les préoccupations environnementales du public, la mise sur pied du MEF et du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement ainsi que l'adoption de la procédure d'évaluation et d'examen des impacts environnementaux constituent autant de dimensions contextuelles spécifiques et liées à l'émergence et à l'évolution de ce que l'on appelle dans la langue de Shakespeare: "the environmental issue". En d'autres mots, il importe de reconnaître que le dossier Noranda-Magnésium Magnola s'inscrit dans le cadre de la "question d'intérêt public environnement" selon la terminologie proposée par Peter Bartha.²

² Voir Bartha, Peter, *Gestion*, novembre, 1990, pp. 62-69.

Repères analytiques1

Évolution et cycle de vie d'une question d'intérêt public (QIP)

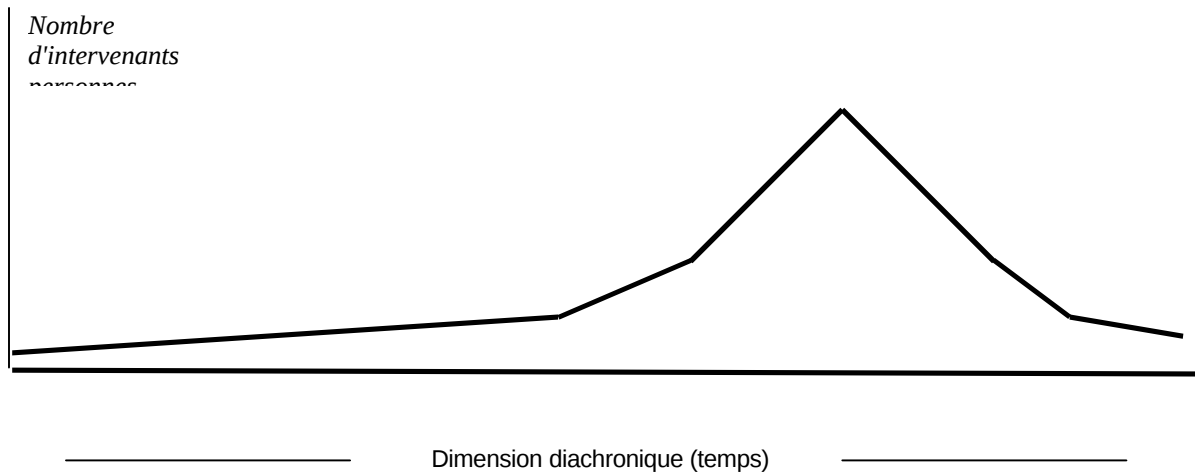


Continental Illinois Corporation (1981)

(Management Insight, Octobre, 1981, p. 2, in Buccholz, R. A., 1988, p. 6)

Repères analytiques 2

Cycle de vie d'une QIP et caractéristiques des intervenants et des interventions



Phase informelle		Formalisation de la démarche		Législation	Arbitrage	Programmes	
Individus solitaires	Groupes informels	Org. formelles: loc., rég., prov., nat., inter. Associations, ligues, rég., prov., nat., inter.		Pression lobbying	Avocats pro-intérêt public	Critique persistante	
Victimes d'un problème	"Croisés"	Solidarité croissante		Exploitation par les mass-médias		Efforts correctifs corporatifs	
Non-organisé		Organisé		"Groupes solutions"			
Aléatoire ad hoc		"Anticipateurs" de politiques	Institutionnalisation de la cause		Conformité		
Défenseurs amateurs à temps partiel		'Professionnels', 'champions' à plein temps		Défense d'affaires traditionnelle	Efforts: correctifs/rejets	'Groupes solutions' rendent conformité à la mode	
Q.I.P. simples		Complexité croissante					
Conception naïve et émotive des QIP		Efforts sérieux et rationnels entrepris					
Délimitation grossière des Q.I.P.			Émergence de sous-groupes hautement fonctionnels et extrêmement spécialisés		Pros, type Nader figures de héros		Public demeure sceptique
Défenseurs amateurs génèrent publicité, suscitent intérêts à la cause, génèrent appuis, effet paratonnerre			Amateurs: "finis" à l'exception des "mordus "		Le grand public est 'brièvement' conscient de Q.I.P.		

Traduit et adapté de Graham T.T. Molitor (1977) par G. Ferlatte

Repères stratégiques

Modèle de gestion stratégique des QIP

	Le processus stratégique	Les options stratégiques
Stade I	Émergence et cristallisation dans l'opinion publique <i>Télévision et radio: émissions d'affaires publiques et lignes ouvertes</i>	Stratégies de communication Rencontres face à face Communiqués de presse Projets d'éducation économique Campagne d'opinion Campagne d'image Rapports annuels
Stade II	Formulation politique gouvernementale <i>Lobbying</i>	Stratégies politiques Associations d'intérêt d'affaires Contributions politiques
Stade III	Implantation politique gouvernementale	Stratégies d'adaptation Judiciaire Agency hearings Noncompliance

Buchholz, R. A. et al, 68.