

Extrait

Stratégie & Organisation

Construire une stratégie efficace



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023701005

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

Construire une stratégie efficace

- . Raison et intuition
- . Les forces de Porter
- . 5 stratégies génératrices de sens
 - . La méthode PESTEL
 - . Le modèle VIP
- . Poursuivre par le DAS
- . La stratégie d'alliance

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Raison et intuition

La stratégie d'entreprise doit évoluer avec le temps en évitant de rester figée face aux nouvelles problématiques et opportunités émergentes. Tout chef d'entreprise doit savoir anticiper et garder les yeux grands ouverts sur son marché. Pour cela, il existe de nombreuses écoles en matière de stratégie d'entreprise. La plupart ont en commun le recours à des matrices synthétiques d'aide à la stratégie reposant sur une analyse en deux dimensions de la réalité. S'il est évident qu'il faut aller bien plus loin dans l'approche, le contexte économique actuel de crise et de changement suppose de revenir régulièrement aux fondamentaux avant de s'engager dans de nouvelles activités ou actions concurrentielles. Parallèlement à l'usage de la raison qui repose sur un certain nombre de matrices destinées à définir la ligne directrice de l'entreprise : BCG, MacKinsey, ADL, modèle de Porter, SWOT, grille d'Ansof..., le chef d'entreprise doit également associer à sa réflexion stratégique l'intuition et une vision fondée sur 2 rôles conjoints :

- . Un rôle de chef charismatique dans lequel il définit une vision dynamique de l'avenir, indique la direction à prendre, donne des perspectives, délègue ses pouvoirs, mobilise l'ensemble des salariés sur des objectifs, des projets et des actions concrètes et surtout suscite la confiance et la foi dans ses compétences de chef ;
- . Un rôle d'architecte dans lequel il privilégie les questions liées au projet de l'entreprise, aux systèmes de récompense et de contrôle.

LES FORCES DE PORTER

Selon Michael Porter, consultant américain en stratégie, il existe 6 forces en présence dont l'équilibre en matière de situation concurrentielle permet de repérer les évolutions potentielles du marché. L'objectif est de noter de 0 à 9 l'importance de chacune des forces dans la stratégie à mener par l'entreprise permettant ainsi de les hiérarchiser dans le choix des actions à mener.

Les 6 forces concurrentielles :

1. Les entrants potentiels (nouvelles entreprises, offre étrangère)
2. L'intensité concurrentielle (concurrence verticale ayant le même type de produit)
3. Les produits de substitution (concurrence horizontale ayant des produits différents)
4. Les clients (segment de clientèle)
5. Les pouvoirs publics (institutions européennes, nationales, territoriales, locales)
6. Les fournisseurs (force de proposition)

Chaque entreprise peut ainsi déterminer les couples d'acteurs les plus significatifs pour elle comme, par exemple, le couple Produit de substitution/Client considéré comme plus important à traiter que le couple Pouvoir Politique/Fournisseur.

5 stratégies génératrices de sens

Sur le plan interne, le leader doit d'abord mettre en place des stratégies génératrices de sens. Selon Manfred Kets de Vries, «*Les bons leaders doivent s'interroger en permanence sur leur idéologie fondamentale, c'est-à-dire sur le trait essentiel qui la distingue des autres organisations et qui conditionne sa réussite*». D'après lui, il existe 5 principales stratégies internes génératrices de sens qui font qu'une stratégie globale réussit :

- 1.** Susciter le sens de la mission chez les collaborateurs en les incitant à s'engager dans cette voie et à la soutenir en énonçant clairement :
 - . La vision de l'organisation pour l'avenir
 - . Ses objectifs fondamentaux
 - . La culture d'entreprise et sa signification
 - . La nécessité de créer la cohésion du groupe via des objectifs collectifs

2. Susciter le sens de l'autodétermination en considérant que les salariés ne sont pas de simples pions sur un échiquier mais des acteurs ayant la possibilité d'effectuer des choix.
3. Créer le sens de l'impact et donner aux salariés le sentiment qu'ils jouent un rôle important dans le destin collectif en ayant la possibilité de faire entendre leur voix via notamment la délégation de pouvoir.
4. Souligner le sens et la valeur de la compétence des collaborateurs afin que chacun prenne conscience de sa progression et de son développement personnel. Pour cela, il est important que chacun trouve un exutoire à ses besoins d'exploration afin que sa propre créativité s'épanouisse pleinement.
5. Développer le sens des valeurs partagées qui font que les entreprises réussissent, à savoir : travail en équipe, sincérité, respect de l'individu, délégation du pouvoir, orientation client, objectif de réussite, plaisir de travailler, responsabilisation, apprentissage continu, ouverture au changement, confiance...

LA MÉTHODE P.E.S.T.E.L

Il s'agit d'analyser les principaux facteurs environnementaux qui influencent de près ou de loin la situation économique de l'entreprise et qui constituent en eux-mêmes des opportunités stratégiques futures.

P : Environnement Politique : Existence ou non d'une institution de tutelle qui soutient

E : Environnement Economique : Marché global, local, nature de la demande

S : Environnement Social : Culture dominante, habitudes, comportement au quotidien

T : Environnement Technologique : Infrastructure, offre technologique

E : Environnement Ecologique : Tendance environnementale, incitation citoyenne

L : Environnement Légal : Norme, procédure, cadre réglementaire

Le modèle VIP

Sous l'angle extérieur de la stratégie d'entreprise, Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP Europe, propose de construire sa stratégie grâce au modèle VIP (Valeur, Imitation, Périmètre) lequel repose sur 3 questions clés :

. Quelle est mon offre ? (modèle économique)

Il s'agit d'abord de définir comment créer de manière durable de la valeur et dégager du profit. Il s'agit ici du (V) de Valeur qui s'attache à déterminer tout ce qui concerne le financement de la croissance, la rémunération des parties prenantes (actionnaires, collaborateurs, banquiers, fournisseurs...) ainsi que le lancement de nouvelles offres dans ce qu'il convient d'appeler la chaîne de valeur.

. Quelle est ma différence ? (avantage concurrentiel)

En ayant la même stratégie que ses concurrents, l'entreprise court le risque de ne pas avoir vraiment de stratégie et de basculer directement dans la guerre des prix mettant en péril la marge et le profit. Pour éviter cela, il faut impérativement protéger son modèle économique de l'imitation (I). Le meilleur moyen consiste à détenir un avantage concurrentiel capable de mettre des barrières à l'entrée, de disposer de ressources uniques et/ou de fidéliser ses clients. 2 pistes sont possibles : réaliser une offre différente de la concurrence ; faire différemment la même chose.

. Quelle est ma cible ? (périmètre d'activité)

En rendant inimitable son système de création de valeur, il convient ensuite pour l'entreprise de le déployer sur un périmètre d'activités (P) le plus pertinent possible. Il faut alors définir ce que l'on ne fera pas afin d'éviter de tomber dans des dérives opportunistes et, surtout, se concentrer sur l'essentiel en matière de mobilisation d'énergie, ressources et attention. Des questions subsidiaires doivent être posées telles que :

Quels marchés viser ?

Quels segments de clientèle ?

BtoB ou BtoC ?

Quelles zones géographiques ?

Que faire soi-même et que confier à des prestataires ?...

A partir de ce triangle VIP, l'essentiel de la problématique stratégique est résolu. Il est ensuite possible de mobiliser une panoplie d'outils et de concepts qui permettent d'initier une approche de la chaîne de valeur, qui hiérarchisent les forces de la concurrence et qui en déduisent les facteurs clés du succès.

Poursuivre par le DAS

Chaque entreprise doit savoir identifier clairement ses domaines d'activités spécifiques (DAS). Pour mener une stratégie efficace, il est obligatoire que le chef d'entreprise puisse donner une explication précise du savoir-faire maison, de son marché et de la place occupée dans la filière métier/produit. A partir de cette approche des réponses précises doivent en découler portant notamment sur :

- . L'échelle de taille d'intervention de l'entreprise
- . La définition exacte de sa niche de marché
- . La typologie de la cible principale
- . Les spécificités de l'offre produit/services

Tout bon dirigeant et créateur d'entreprise doit maîtriser parfaitement ces préalables ainsi que ceux concernant les entreprises partenaires et concurrentes. A l'inverse, si le chef d'entreprise n'est pas capable d'identifier précisément son métier, son marché, ses principaux fournisseurs et concurrents, il ne peut développer avec efficacité son business par manque de connaissances suffisantes. Il est donc primordial que l'entrepreneur se demande régulièrement si son entreprise applique opportunément son savoir-faire sur un marché de croissance, en se posant également la question de savoir quelles sont les activités qui ne sont pas assurées par l'environnement concurrentiel actuel. Dans ces conditions, il devient beaucoup plus facile d'orienter le portefeuille d'activités de l'entreprise et *«Mettre toutes les chances de son côté pour connaître une croissance très forte»* selon Stéphane Jacquemet, directeur adjoint de Noveria Partners. Afin de définir plus précisément les axes d'orientation stratégique, il est recommandé que l'entrepreneur suive ses intuitions sachant que beaucoup de réponses apparaissent le plus souvent de manière instinctive et par bon sens. Aussi le conseil prodigué par ce spécialiste de la stratégie d'entreprise est clair : *«Pour qu'une entreprise se développe, il faut analyser ses métiers afin de les appliquer à un marché porteur avec une clientèle la plus captive possible. Une compétence appliquée à un marché en décroissance est inutile...»*

La stratégie d'alliance

Dans un environnement difficile, voire défavorable, la plupart des PMI, PME et TPE qui font de la sous-traitance ont besoin de renforcer leur capacité pour résister à la concurrence et se développer sur le marché local, national, européen et/ou étranger. Sachant que les effets de taille et de seuil de chiffre d'affaires sont presque toujours responsables d'un grand nombre de dépôts de bilan, rien de tel que la stratégie d'alliance pour les entreprises qui souhaitent rester indépendantes sur le plan capitalistique mais qui ont la volonté et la possibilité de mettre en commun des moyens humains, matériels et/ou financiers. En cela, la stratégie d'alliance représente un nouveau mode d'organisation pour toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires est insuffisant pour répondre à la demande ou être viable à moyen et long terme. Cette 3^e voie est une bonne alternative entre absorber un confrère ou être absorbé à terme ou encore lorsqu'il s'agit de répondre à des appels d'offre dont l'importance est bien supérieure aux moyens disponibles. En se regroupant à 2, 3 ou plusieurs, l'alliance permet de disposer d'un nouveau capital de matière grise permettant d'agir en amont du processus de fabrication et/ou améliorer la productivité des produits de façon à pouvoir baisser les prix de revient et redevenir concurrentiel. La stratégie d'alliance dans ses modalités contractuelles repose sur un certain nombre de postures possibles à tous les stades de l'activité :

- . Publicité et communication à frais partagés
- . Mutualisation de certains moyens comptables (et risques financiers)
- . Partage de main d'œuvre (embauche en temps partagé)
- . Collecte d'informations économiques, techniques et juridiques
- . Frais de R&D partagés
- . Constitution d'une filiale commune pour conquérir de nouvelles parts de marché à l'étranger