

UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE : POURQUOI FAIRE ?

Une stratégie permet de faire le lien entre la vision du dirigeant et les ressources à mobiliser dans l'entreprise pour pouvoir mettre en œuvre cette vision sur le terrain.

Ces ressources sont constituées par un ensemble de moyens matériels, financiers et humains, qui finalement se résument à un nombre de collaborateurs et un montant d'investissements validés dans votre budget annuel ou dans votre plan moyen terme.

La finalité de toute stratégie, indépendamment de la taille de votre entreprise est de vous permettre d'allouer vos ressources disponibles de manière focalisée afin que vous puissiez réaliser une performance supérieure à celle de vos concurrents.

Une stratégie d'entreprise se décompose en un nombre limité d'objectifs stratégiques, généralement compris entre 3 et 6, choisis par le Directeur Général ou par les membres de son comité de direction.

ILLUSTRATION D'UNE STRATEGIE GLOBALE D'ENTREPRISE ET DES STRATEGIES D'ACTIONS OU TACTIQUES QUI EN DECOULENT

Prenons l'exemple de MICHELIN :

Sa stratégie globale d'entreprise se décline suivant les objectifs stratégiques suivants :

- ⇒ *Améliorer la performance de nos produits en prenant une nouvelle longueur d'avance*
- ⇒ *Devenir une référence en matière d'industrie responsable*
- ⇒ *Pérenniser notre performance financière*
- ⇒ *Développer et faire progresser ensemble tous nos collaborateurs*
- ⇒ *Renforcer les liens entre nos pays, nos usines et nos réseaux de distribution en créant des communautés locales interconnectées*
- ⇒ *Améliorer la qualité de vie de tous nos clients au travers de nos solutions de mobilité durable*

Dans un deuxième temps, 4 stratégies d'action, appelées aussi tactiques vont être utilisées par ce Groupe Industriel pour sécuriser l'atteinte de ses objectifs stratégiques :

- ⇒ *Innover avec passion*
- ⇒ *Croître au service de nos clients*
- ⇒ *Améliorer notre compétitivité*
- ⇒ *Avancer ensemble*

La première tactique, l'innovation va se décliner ensuite en actions clés, ainsi que les 3 suivantes, thématique que je n'aborderai pas dans ce billet.

COMMENT CONSTRUIRE VOTRE STRATÉGIE

La démarche d'élaboration de votre Stratégie peut comprendre les étapes suivantes :

- ✓ Tout d'abord une analyse externe de votre marché et de vos concurrents en utilisant un outil comme les 5 forces de Porter par exemple et en passant en revue les menaces et les opportunités existantes
- ✓ Ensuite une analyse interne de vos points forts et de vos axes d'amélioration.

Une fois ces analyses réalisées, vous pouvez recenser les facteurs clés de succès sur votre secteur d'activité ainsi que vos compétences distinctives par segment stratégique.

Ce préalable vous permet d'identifier et de mettre en avant votre positionnement stratégique et vos avantages concurrentiels.

Vous pouvez ensuite identifier vos options stratégiques à la fois alignées avec votre vision, avec la culture de votre entreprise en testant la faisabilité de ces options.

Les stratégies génériques de Porter peuvent vous aider à classer vos options stratégiques par nature de stratégie.

Si le marché sur lequel vous intervenez est hyperconcurrentiel, vous pouvez adopter une stratégie Océan Bleu.

Cette dernière nature de stratégie fera l'objet d'un billet ultérieur sur notre blog assorti une méthode pour identifier et mettre en place cette nature de stratégie.

Quelle que soit la stratégie que vous aurez choisie, elle devra comporter les caractéristiques suivantes :

- ✓ Réalisable au vu de vos ressources
- ✓ Alignée à votre vision et à votre culture
- ✓ Facilement communicable
- ✓ Souple pour permettre des initiatives à la lumière d'un contexte changeant
- ✓ Claire et focalisée pour montrer la voie lors des décisions
- ✓ Assortie de plans d'actions
- ✓ Traduite en prévisions et objectifs financiers

BÉNÉFICES D'UNE STRATEGIE BIEN ÉLABORÉE

Une stratégie élaborée avec pertinence puis correctement communiquée, va permettre si elle est bien exécutée, d'obtenir un positionnement stratégique qui va créer un avantage concurrentiel pérenne en préservant ce que votre entreprise a de distinctif.

Cela signifie pour votre entreprise, qu'elle va réaliser des activités différentes de celles de vos concurrents, ou des activités similaires de façon différente afin de pouvoir à la fois satisfaire vos clients et obtenir une performance supérieure à la moyenne de votre secteur d'activité.

TRADUIRE VOTRE STRATÉGIE EN OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Que faire pour que votre organisation aille de l'avant vers la vision que vous avez déterminé, représentation attirante de l'avenir et avec la stratégie que vous avez choisi?

Il convient de formaliser plusieurs objectifs stratégiques, comme nous l'avons vu précédemment avec l'exemple de Michelin, les communiquer dans toute votre organisation d'une certaine manière pour susciter l'adhésion, et enfin les transmettre à vos managers, également avec un mode opératoire très précis, d'une part pour en garantir la bonne exécution à leur niveau et également pour qu'ils puissent les décliner à leur tour en objectifs et en actions aux niveaux hiérarchiques inférieurs de votre entreprise.

Ensuite il vous reste à inviter les membres de votre équipe dirigeante et vos managers à réfléchir aux ressources à mobiliser et aux possibles changements organisationnels ou tactiques à mettre en œuvre pour pouvoir avancer le plus sereinement possible dans la bonne direction.

Enfin, il vous incombera de vérifier que des plans d'action à la fois ambitieux et réalistes ont été élaborés à chaque niveau hiérarchique de votre entreprise et que chaque action est assorti d'un indicateur de mesure qui permettra au responsable qui aura été désigné par son manager de suivre mensuellement l'avancée de la mise en œuvre de ses initiatives d'actions principales ainsi que des éventuelles « actions correctives » dérivées pour pouvoir garantir l'atteinte de vos objectifs stratégiques.

DÉCLINEZ VOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Pour provoquer un effet d'enthousiasme et d'entraînement important, les objectifs de vos équipes opérationnelles devront comporter les caractéristiques suivantes :

- ✓ Être formulés de manière explicite
- ✓ Être spécifiques et précis
- ✓ Être désirables et ambitieux
- ✓ Être mesurables facilement
- ✓ Être réalistes et dépendre réellement de l'équipe qui agit dessus
- ✓ Enfin être bornés dans le temps (généralement un an pour correspondre au cycle budgétaire) tout en pouvant s'inscrire dans un plan moyen terme

DÉCRIVEZ LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE L'EXÉCUTION ET CONDUISEZ LEUR MISE EN ŒUVRE COMME UN PROJET DE CHANGEMENT

Invitez vos managers à identifier les changements à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs opérationnels que vous avez déterminés ensemble et suivez les étapes ci-dessous :

- ✓ Instaurez un sentiment d'urgence pour mettre vos équipes sous tension.
- ✓ Si votre plan stratégique nécessite des actions transverses nécessitant de nombreux arbitrages, constituez un groupe de pilotage ayant suffisamment de pouvoir, d'expertise, d'expérience et de légitimité pour pouvoir mettre en œuvre votre stratégie avec succès
- ✓ Éliminez les principaux obstacles et adaptez votre organisation afin qu'elle soutienne votre stratégie
- ✓ Prévoyez des améliorations visibles des performances et obtenez vos premières victoires rapidement

Enfin, puisque vous n'obtenez pas de résultat en rupture en continuant de faire comme avant, il faut vous attendre à vivre trois types de changement :

- ✓ Une évolution dans les compétences dont vous allez avoir besoin
- ✓ Un changement dans les attitudes et donc dans les croyances collectives
- ✓ Un changement dans les comportements et donc dans les façons de faire et dans vos processus clés

Plus votre réflexion stratégique aura été effectuée en groupe, plus elle facilitera le partage avec vos managers de terrain et plus elle aura un effet d'entraînement

Au delà des objectifs opérationnels quantitatifs et qualitatifs mentionnés ci-dessus, prévoyez des réalisations intermédiaires pour vous mettre en ligne avec les résultats attendus

L'énergie demandée pour ce type de travail de fond peut être renforcée par une mise au vert d'une ou deux journées sur un rythme détendu favorisant la créativité et la profondeur dans un cadre en rupture avec votre environnement professionnel habituel.

Nous l'avons vécu avec certains de nos clients et les résultats s'en trouvent nettement améliorés :

- ✓ Plus vous consacrez du temps protégé à cette préparation de l'exécution stratégique, plus vous augmentez vos chances de réussite.

- ✓ Sachant que seulement 30% des stratégies correctement formulées produisent les résultats attendus, principalement du fait d'une préoccupation insuffisante :
 - aux phases préparatoires
 - aux aspects logistiques de l'exécution
 - à la sensibilisation et à la responsabilisation des principaux acteurs
 - au système de suivi de l'exécution

Vous augmentez votre taux de réussite en étant sensibilisé dès le départ à ces différents aspects et vous pouvez naturellement nous contacter si vous souhaitez en savoir plus sur cette thématique du déploiement stratégique ou si vous souhaitez vous faire accompagner dans cette démarche.

Nous vous souhaitons une bonne réflexion et surtout une mise en œuvre réussie de votre Stratégie d'Entreprise.



Nous suivre sur www.connecsens.com