

Une vision claire de ce qu'est la stratégie d'entreprise et de ce qu'elle peut vous apporter

par Ing. Sébastien Assouad
sa@oxynum.eu

Bien qu'elle constitue un des fondements du succès de toute entreprise gagnante, force est de constater que la notion de stratégie d'entreprise est souvent mal comprise, et de facto mal implémentée pour générer des résultats durables. Demandez à un collaborateur d'une entreprise quelconque de vous expliquer quelle est la stratégie de l'entreprise dans laquelle il travaille pour vous en convaincre. Rares sont ceux qui peuvent l'expliquer clairement, qu'ils travaillent au sein d'une PME ou d'une grande entreprise. Pour qu'elle soit implémentée avec succès, on oublie en effet souvent qu'il est primordial que la stratégie soit parfaitement comprise par tous les acteurs chargés de son exécution. Pour concrétiser sa stratégie et si l'on s'attache à la vente et au marketing par exemple, il est important également que toutes les actions prises à ces niveaux s'inscrivent précisément dans cette stratégie.

Les entreprises qui réussissent à produire des résultats durables et qui progressent, les entreprises qui réussissent leurs innovations, les entreprises qui éprouvent des difficultés puis qui se redressent ont toutes un point en commun : les actions prises en leur sein s'inscrivent dans une stratégie d'entreprise qui a été mûrement réfléchie et très bien implémentée. Cela implique bien évidemment une capacité à remettre en question sa stratégie afin de déterminer si compte tenu de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, cette stratégie est toujours pertinente pour attirer des clients de façon durable et produire des résultats. Il ne s'agit bien évidemment pas de changer de stratégie toutes les deux semaines, ce qui n'a aucun sens. S'interroger sur la pertinence de la stratégie tous les deux à trois ans (où suite à un changement majeur interne ou externe à l'entreprise) est toutefois certainement utile.

La formulation de la stratégie est souvent perçue comme un processus complexe, difficile, voire peu clair pour beaucoup. En fait, il ne l'est pas. Attachons-nous d'abord à clarifier le concept de stratégie lui-même et de le différencier des concepts de « tactiques », de « planification », de « vision » ou encore de « valeurs ». Il est en effet souvent peu aisé pour beaucoup de donner un sens clair à ces différents éléments. Nous exposerons ensuite les étapes clés de sa formulation.

Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie d'une entreprise, c'est une histoire qui raconte ce que l'entreprise veut réaliser et ce que cela implique pour pouvoir l'atteindre. C'est donc une expression du futur qui va guider l'entreprise et déterminer les décisions à prendre. La vision est quant à elle une expression de la stratégie en une courte phrase. « Devenir dans un horizon de trois ans le leader européen des solutions de traçabilité des médicaments dans le secteur hospitalier » est

un bon exemple d'une vision d'entreprise définie à partir de la stratégie. Cette stratégie va ensuite guider toutes les décisions qui seront prises dans les trois prochaines années. Formuler clairement la stratégie permet donc de s'interroger clairement sur la pertinence et de la cohérence des actions qui sont prises au quotidien au sein de tous les départements et par tous les collaborateurs de l'entreprise.

Quelle est maintenant la différence entre la stratégie et les tactiques ? Si la stratégie est un guide, les tactiques sont les décisions importantes qui vont déterminer les meilleures options pour atteindre l'expression du futur, pour concrétiser la stratégie. La stratégie s'attache donc au QUOI faire, les tactiques concernent donc le COMMENT faire (ou l'efficacité dans l'implémentation de la stratégie). Si nous revenons à notre exemple ci-dessus, une des tactiques pourrait être de renforcer la force de vente existante avec des nouveaux collaborateurs disposant d'une expérience prouvée et réussie dans la vente de solution à haute valeur ajoutée dans le secteur hospitalier.

En quoi consiste ensuite la planification ? La planification consiste à organiser les tactiques de manière à garantir une exécution efficace dans le temps. La planification concerne donc l'efficacité dans l'implémentation des tactiques. Elle implique dès lors la définition précise des tâches et des responsabilités de même que la projection de la réalisation de ces tâches dans le temps. Revenons à notre exemple. La planification consistera ici aussi à assigner des tâches pour le recrutement, la formation et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs avec une définition de responsabilités claire et un « timeline » précis.

Il est nécessaire enfin de clarifier le concept de « valeurs ». Les « valeurs » sont les croyances qui guident les COMPORTEMENTS. Ce sont les comportements au sein de l'entreprise qui déterminent ses valeurs. Même si la stratégie est claire et bien exécutée, elle ne sera efficace sur le long terme que si elle s'accompagne des comportements adéquats de tous les collaborateurs et si elle se base sur les forces de l'entreprise elle-même (dans la détermination du futur de l'entreprise). C'est la raison pour laquelle le process de formulation de la stratégie doit s'attacher aussi à déterminer quelles sont les valeurs et les forces nécessaires pour atteindre les objectifs. Notons ici que des « slogans » ne contribuent pas (affichés sur les murs d'une entreprise par exemple) à changer des comportements. C'est pourquoi il est fondamental que le process de formulation de la stratégie inclue également la communication efficace de la stratégie à TOUS les collaborateurs de l'entreprise.

Le processus de formulation de la stratégie

Comme précédemment évoqué, et compte tenu des clarifications apportées ci-dessus, le processus de formulation de la stratégie n'est pas un exercice complexe. Ne nous voilons pas la face, il ne s'agit toutefois pas d'un exercice simple non plus. Il exige une réflexion profonde, une ouverture d'esprit de toutes les personnes impliquées dans la formulation de la stratégie, du temps, un cadre clairement défini et éventuellement un accompagnement de manière à ce que la stratégie qui en résultera contribue efficacement à attirer des clients de façon durable et à produire des résultats durables pour l'entreprise.

Le processus de formulation de la stratégie tiendra dès lors en trois étapes distinctes (chacune d'entre-elle nécessitant une réflexion voire une remise en question à plusieurs niveaux), à savoir :

- 1) clarifier la situation actuelle
- 2) déterminer le futur de l'entreprise
- 3) communiquer efficacement le futur de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Notons que ce processus peut être engagé aussi au niveau d'une division ou d'un département par exemple pour autant que la stratégie définie au sein de ceux-ci soit cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

N'omettons cependant pas un élément fondamental : tout est dans l'exécution. Si la formulation et la communication de la stratégie est une étape indispensable au succès, un autre vrai challenge consiste en effet à réussir la transition de la formulation de la stratégie vers son exécution.

Qu'allez-vous faire maintenant ?

Sébastien Assouad

email : sa@oxynum.eu

website : www.oxynum.eu

Oxynum vous aide à formuler et à exécuter votre stratégie. Contactez-nous pour plus d'information.

Copyright Oxynum – Sébastien Assouad - la reproduction de cet article est autorisée pour autant que les références à l'auteur (nom, prénom, société, email, web site) soient clairement mentionnées.