

**J.-P. Helfer  
M. Kalika  
J. Orsoni**

**10<sup>e</sup> ÉDITION**



# MANAGEMENT STRATÉGIQUE

**Vuibert**

[scholarvox.library.inseec-u.com:1FG](https://scholarvox.library.inseec-u.com:1FG) Paris:21.10367867.88877320:105.235.71.167:1612038658

Collection Gestion

dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

**Jean-Pierre Helfer**

Professeur agrégé  
de sciences de gestion  
à l'IAE de Paris (université  
Panthéon-Sorbonne)

**Michel Kalika**

Professeur agrégé  
de sciences de gestion  
à l'IAE de Lyon  
(université Jean-Moulin)

**Jacques Orsoni**

Agrégé de sciences de gestion  
Professeur émérite  
à l'université de Corse

# Management stratégique

10<sup>e</sup> édition

**Vuibert**

brary.inseec-u.com:IFG Paris 2110367801635.71.1671858  
schol

ISBN: 978-2-311-40276-6

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie:  
20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél.: 01 44 07 47 70

# Sommaire

Avant-propos	1
<b>1.</b> Les défis actuels	3
<b>2.</b> La démarche stratégique	31
<b>3.</b> Le diagnostic stratégique	85
<b>4.</b> Les stratégies <i>business</i>	171
<b>5.</b> Les stratégies <i>corporate</i>	231
<b>6.</b> La mise en œuvre de la stratégie	273
<b>7.</b> Le déploiement organisationnel	313
<b>8.</b> Le changement stratégique	373
<b>Cas de synthèse.</b> L'Oréal vaut bien une charte	413
<b>Dossier.</b> L'entrepreneuriat et le management des petites entreprises	417
Glossaire	433
Bibliographie	447
Index des thèmes	451
Index des entreprises, des produits, des instituts et des marques	459
Index des auteurs cités	463
Table des figures	465
Table des matières	471

[scholarvox.library.inseec-u.com/IFG/Paris:2110367867:88877320:105.235.71.167:1612038658](https://scholarvox.library.inseec-u.com/IFG/Paris:2110367867:88877320:105.235.71.167:1612038658)

# Avant-propos

Dans un monde fait de changements et de mutations, le « Helfer-Kalika-Orsoni », pour sa dixième édition, change de cap afin de mieux répondre aux attentes de ceux qui souhaitent maîtriser les subtilités d'une discipline propres à toutes les entreprises, les petites comme les grandes et, plus généralement, à toutes les organisations.

## Nos objectifs

L'accent est mis sur la stratégie. Les dernières années ont inauguré des ruptures dans un capitalisme globalisé qui s'était financiarisé à l'excès depuis les années 1980. Ainsi, l'on voit d'immenses groupes industriels s'expatrier, se démembrer, externaliser une partie de leurs activités et supprimer des échelons hiérarchiques devenus inutiles tandis que prospèrent de petites entreprises qui se mondialisent, que les start-up font rêver, que les GAFA dominent tant que les licomes s'agitent.

Le comportement des consommateurs des pays développés évolue lui aussi car les attentes ne portent plus sur des produits très standardisés, mais sur des biens originaux et souvent très personnalisés, dont les durées de vie diminuent au gré d'incessants progrès technologiques.

En conséquence, l'incertitude croît, entraînant une multiplication des risques pour les firmes. D'où la nécessité de mettre en place une « bonne stratégie », à savoir une vision aussi claire que possible de l'avenir désiré pour l'entreprise et pour tous ceux – les parties prenantes – que son activité concerne.

## Notre stratégie

Nous ne sous-estimons pas pour autant les questions portant sur les structures ou sur l'animation des femmes et des hommes attachés à l'entreprise mais, dans la perspective de cet ouvrage, nous considérons que le déploiement organisationnel constitue l'instrument privilégié de la mise en œuvre stratégique. C'était, du reste, ce que pensaient déjà les premiers spécialistes en stratégie qui, tel Alfred Chandler, n'hésitaient pas à affirmer : « *Structure follows strategy* ».

Nous visons deux catégories de lecteurs :

- Les étudiants en sciences du management, qu'ils soient en formation initiale (universités et grandes écoles) ou continue, et leurs professeurs. Pour un cours toujours plus interactif, des ressources complémentaires sont proposées aux enseignants sur le site Vuibert !.
- Les professionnels qui s'efforcent de mieux comprendre la réalité car ce sont les stratégies des entreprises qui donnent naissance aux grands mouvements de l'économie dont nous profitons ou dont nous pâtissons selon le cas.

## La mise en œuvre

Deux préoccupations nous animent :

- La recherche d'une voie moyenne entre les apports théoriques et les applications pratiques. L'étudiant trouvera ici des constructions formalisées et abstraites qui expliquent les phénomènes. Nous ne manquerons pas également de présenter les instruments concrets qui aident à prendre des décisions, notamment au travers des nombreuses illustrations qui agrémentent l'ouvrage. Les stratégies d'entreprises internationales bien connues des étudiants, comme Google, Apple, Uber ou encore Airbnb, y sont notamment décortiquées.
- Une pédagogie active. Nous souhaitons offrir aux étudiants un véritable outil de travail qui facilite la compréhension des concepts et leur application. Aussi, des tableaux, des schémas et des exemples sont-ils fournis en abondance. À la fin de chaque chapitre, des mini-cas, inspirés de données et de faits récents, permettent au lecteur de mettre ses connaissances à l'épreuve et, le cas échéant, de préparer sereinement les examens.

*Management stratégique* est le fruit des cours et des séminaires que nous animons depuis des années auprès d'étudiants et de stagiaires en formation continue. Nous leur sommes reconnaissants d'avoir suivi nos enseignements et de nous avoir poussés à toujours nous améliorer. Telle est la condition du progrès pour tous.

La dixième édition apporte une actualisation de tous les concepts, chiffres et exemples, mais, surtout, elle fait la part belle aux entreprises nées de la révolution numérique. BlaBlaCar, Uber et Airbnb viennent rivaliser avec Peugeot, Siemens et Carrefour.

J.P.H.

M.K.

J.O.

# Les défis actuels

**Les compétences clés à acquérir :**

- Comprendre ce qu'est la stratégie au service du management.
- Saisir la complexité des choix stratégiques et de leur mise en œuvre.
- Repérer les divers acteurs du processus stratégique.
- Mesurer les défis auxquels l'enseignement des principes, des concepts et des outils du management stratégique est aujourd'hui confronté.
- Pouvoir analyser la diversité des catégories de décisions.

Le management stratégique, c'est-à-dire le pilotage des organisations, a toujours été tributaire de l'influence de multiples phénomènes économiques, sociétaux et culturels. Aujourd'hui, plusieurs déterminants pèsent particulièrement sur les décisions des managers.

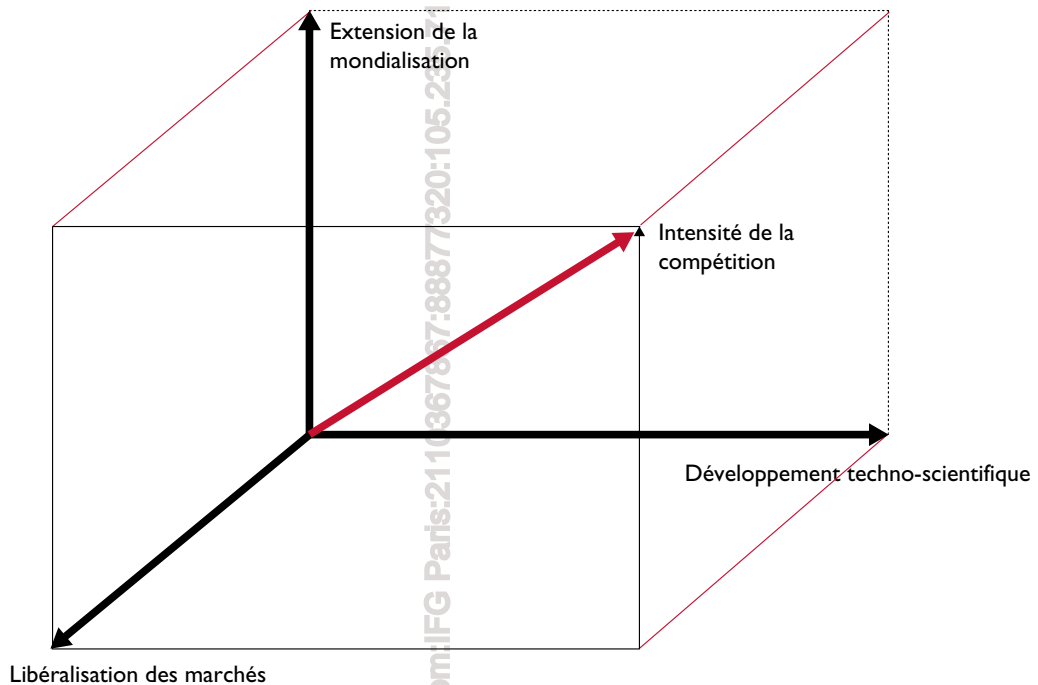
Il s'agit :

- de la mondialisation des activités humaines ;
- du développement de la technoscience c'est-à-dire des multiples sciences considérées dans leurs applications techniques ;
- d'une concurrence entre les entreprises qui s'intensifie ;
- du souci de responsabilité globale que les managers ne peuvent ignorer ;
- d'un environnement en crise sérieuse et de la nouvelle localisation des dynamismes économiques les plus nets ;
- de la montée de l'entrepreneuriat ;
- des développements fulgurants de l'économie collaborative.

# I. Un environnement complexe et mouvant

La **mondialisation**, qui se traduit par une globalisation des marchés, oblige les dirigeants d'entreprise à chercher des débouchés de plus en plus lointains. De même, elle les contraint à acquérir des ressources de plus en plus éloignées, des matières premières, des composants ou encore des partenaires.

Figure 1.1. Les facteurs d'influence sur le management des entreprises



## A. La mondialisation, une source d'adaptation

L'**élargissement des frontières**, outre les besoins de financements qu'il engendre, oblige l'entreprise à acquérir des compétences nouvelles et à se doter des capacités nécessaires pour être plus flexible, plus réactive.

### Qu'est-ce que la globalisation ?

Ce terme traduit l'imbrication des stratégies des firmes et des politiques économiques nationales, voire macro-régionales (Union européenne, ALENA, etc.) dans un marché mondial. Ce processus d'interdépendance des décisions de gestion s'est étendu jusqu'aux confins de la planète. Il résulte de l'intensité et de la vitesse croissante des flux de capitaux, de biens, de services, d'informations, de connaissances, de techniques qui se développent du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest. Les grands groupes sont les acteurs principaux de cette mécanique en marche.

Deux types de manœuvres caractérisent les stratégies de ces grandes entreprises : les investissements directs et les délocalisations. Les grands courants sont les suivants :

- Investissements des firmes issues des pays développés (Europe de l'Ouest, États-Unis, Japon) vers les pays émergents (Chine, Inde, Europe de l'Est, Amérique du Sud). Ces derniers constituent des marchés alléchants et disposent de ressources

humaines qualifiées et bon marché. Des groupes comme EDF ou Carrefour misent, par exemple, sur la Chine, Uber a fait de la France son deuxième marché.

- Investissements d'entreprises venant des pays émergents vers l'eldorado des pays riches. De nombreuses entreprises européennes sont rachetées par des investisseurs provenant des pays du Golfe (Émirats arabes unis, Qatar, etc.), de Chine ou d'Inde. Ainsi Volvo, le constructeur suédois devenu américain, conquiert le monde sous pavillon chinois. Huawei, la firme chinoise d'équipements en télécoms prospecte à tout va les marchés mondiaux. Elle en a déjà conquis de nombreux.

- Délocalisations industrielles. Renault a, par exemple, installé une de ses usines à Tanger, une autre à Oran.

- Délocalisation de services fondés sur les technologies nouvelles. Ainsi, Electronic City est devenue à Bangalore (Inde) le lieu magique de sous-traitance des services informatiques.

## B. La technoscience

Elle multiplie ses percées et ses applications dans tous les domaines du savoir.

### Exemple

Des disciplines comme la physique, la biologie ou encore l'anthropologie sont les premières concernées par les voies ouvertes par la technoscience.

En dépit de quelques protestations morales angoissées, la fameuse règle qui veut que tout ce qui est techniquement faisable doit être réalisé est largement pratiquée par tous les agents du progrès (entrepreneurs, chercheurs, responsables politiques). Dès lors, la **maîtrise technologique** devient une arme maîtresse, mais complexe et onéreuse, pour toutes les entreprises entraînées dans un jeu de rivalité plus intense. La circulation très rapide des capitaux sur les marchés financiers a pour conséquence de donner la priorité à la dimension financière (« financiarisation ») dans le processus d'élaboration des stratégies des groupes. Venant de la réflexion sur la mise en œuvre des projets informatiques, l'idée d'« agilité » s'impose à tous.

## C. La libéralisation des marchés

C'est la deuxième dimension qu'il convient d'intégrer pour comprendre l'intensification de la concurrence. En effet, quel que soit le système politique, les économies sont de plus en plus marquées par une économie de la concurrence. Cette **concurrence** est considérée par les autorités comme un moyen à la fois de faire baisser les prix (et donc d'accroître le pouvoir d'achat) et de développer l'innovation. La concurrence se renforce : il ne s'agit plus d'une simple compétition commerciale visant à conquérir de nouveaux segments de consommateurs ou à accéder à des canaux de distribution comme Internet. La rivalité porte désormais sur l'acquisition de ressources financières, humaines (des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être) et technologiques dans un cadre international dont les limites reculent sans cesse.

Une telle intensification de la concurrence conduit à l'hypercompétition. À ce stade, la situation de toute entreprise, petite ou grande, devient fragile ; nul monopole, nul privilège, nulle barrière ne protègent plus de la percée soudaine d'un concurrent, qui balaye en un clin d'œil les avantages que les managers avaient patiemment construits. Des profits à court terme sont cependant réalisables, mais ils restent éphémères. Une micro-idée développée par un « geek » astucieux devient un succès mondial et, selon l'adage « *the winner takes all* », BlaBlaCar en est un magnifique exemple.

Au même moment, l'esprit d'entreprise connaît un nouvel essor, en raison de l'effondrement des économies planifiées et de la crise du capitalisme managérial propre aux grandes firmes gérées de manière excessivement rationnelle. En conséquence, l'entrepreneuriat a le vent en poupe parce qu'il incite à la création ou à la reprise d'entreprises par des personnes qui prennent des risques et innove dans tous les domaines.

## D. La dimension écologique

Elle ne doit pas être négligée non plus. Les activités économiques mondialisées butent sur les limites imposées par les **ressources naturelles** que l'on s'approprie sans retenue et que l'on épuise. Si l'on ajoute à cela la surexploitation effrénée des sols, la pollution de l'air et des eaux, le dépérissement des forêts, le bilan est lourd. Il faut donc vite changer de cap et trouver d'autres modes de fonctionnement plus économes et plus respectueux de la nature. Les dirigeants d'entreprise, plus conscients de leurs responsabilités, sont contraints de rechercher des modes de **développement durable**.

## E. La crise économique et financière

Depuis l'été 2007, et surtout à partir de septembre 2008 avec la faillite de Lehman Brothers, une crise d'abord financière puis industrielle et économique a vu le jour. Quasiment toutes les économies sont touchées par des problèmes majeurs de chômage dans de nombreux pays, par l'ampleur des dettes souveraines, une perte de confiance généralisée et une stagnation, voire une récession. Conséquence directe ou indirecte de ces phénomènes, les écarts de dynamisme des économies deviennent flagrants. De nombreux pays d'Asie et d'Amérique latine ont connu des taux de croissance frisant les deux chiffres, alors que l'Europe allait mal et que les États-Unis peinaient à renouer avec le succès. Puis une sorte de renversement s'est opéré. Le barycentre de l'économie mondiale se déplace en conséquence. Les effets sur le management stratégique du côté des

entreprises sont multiples et sans doute encore imparfaitement perçus. Nous les retrouverons tout au long de l'ouvrage.

Retenons, dans un premier temps, que l'incertitude domine, que les horizons stratégiques sont opaques au-delà de quelques semestres, que la compétition devient multiforme et dépasse les anciens périmètres classiques des marchés et que les frontières sont devenues poreuses entre les champs de lutte concurrentielle. Les outils à utiliser dans ces conditions ne peuvent que s'en trouver transformés.

## II. Management et analyse stratégiques

### A. Le management stratégique

Le management stratégique est devenu un élément clé de la **pérennité** et du **développement**. L'époque où les directions générales pouvaient ne se soucier que des choix stratégiques et en négliger la mise en œuvre est révolue. Le management repose plus que jamais sur deux composantes indissociables et interdépendantes: la stratégie et l'organisation. La première est plutôt externe et tournée vers l'environnement; la seconde, davantage associée à une vision interne.

Comment cesser la réflexion managériale au niveau stratégique sans la prolonger au niveau de sa mise en œuvre dans l'organisation? Ce serait oublier qu'aujourd'hui le mot magique de la stratégie est celui d'*implémentation* ou déploiement, en français. Or les choix stratégiques ne s'avèrent réellement bons que lorsque leur mise en œuvre organisationnelle est réussie. Voilà pourquoi un chapitre entier est consacré au déploiement organisationnel. Bien évidemment, l'organisation sera envisagée d'un point de vue managérial (celui de la direction générale), et non pas d'un point de vue fonctionnel (gestion des ressources humaines).

### B. L'analyse stratégique

#### 1. La démarche

Les **perspectives** retenues par les consultants et auteurs en management, dans leur tâche d'analyse et de compréhension du fonctionnement des entreprises, évoluent de manière continue. La perspective prioritairement externe, guidée par les concepts clés de stratégie de croissance, de recherche de parts de marché, d'analyse concurrentielle et de diversification, a longtemps dominé l'analyse stratégique.

Puis une perspective davantage interne a mis l'accent sur des concepts comme ceux de compétences de l'entreprise, de ressources, de structure, de culture, de technologie.

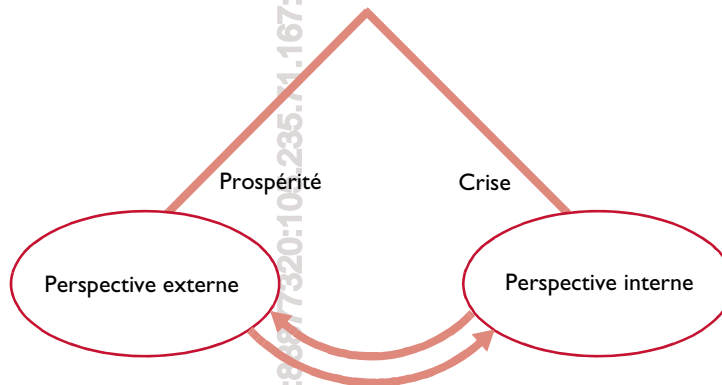
Au-delà des phénomènes de mode, qui ne sont pas étrangers à la question, on remarque que la démarche externe correspond plutôt à une période de développement des marchés, tandis que la vision reposant sur l'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise est apparue dans un contexte de crise.

Ces deux orientations sont en fait indissociables et complémentaires. En pratique, le manager, oscillant tel un pendule guidé par des forces qui le dépassent, tente d'adopter la posture la plus efficace pour son entreprise compte tenu des données de l'environnement. Cette approche du

management où les perspectives évoluent et où la diversité fait loi ne doit pas surprendre. Deux phénomènes permettent de la comprendre :

- Tout d'abord, les **pratiques stratégiques** des entreprises ne sont pas, loin s'en faut, uniques. Selon leurs dirigeants, la perception des changements de l'environnement, la taille et le secteur, les entreprises adoptent des démarches stratégiques différentes.
- Ensuite, les **champs de la connaissance** en stratégie ne sont pas stabilisés et on est loin de la pensée unique.

Figure 1.2. Le pendule des perspectives d'analyse



## 2. Strategy as Practice

Dans le prolongement de la perspective interne présentée ci-avant, un **courant de pensée**, *Strategy as Practice* (SaP), est apparu depuis une bonne décennie. Le courant dominant considère la stratégie comme un élément que les entreprises **ont en elles** (stratégie de spécialisation / diversification, croissance interne / externe, etc.). La nouvelle perspective *Strategy as Practice* voit la stratégie comme une activité que les entreprises **font**.

Cette perspective s'intéresse aux pratiques d'élaboration de la stratégie, de formulation et de mise en œuvre afin de réaliser le changement. *Strategy as Practice* ne considère pas que les plans ne sont pas importants mais seulement que les choses se déroulent rarement selon les plans. L'accent est donc placé sur les **processus pratiques** et les **activités quotidiennes** des organisations. On cherche à savoir comment la stratégie est élaborée, comment elle se « fabrique », au sein d'un monde de praticiens confrontés à la concurrence, à de nombreuses et diverses parties prenantes et dans un contexte de surcharge informationnelle (*information overload* ou infobésité<sup>1</sup>) qui se traduit par une information extrêmement abondante, mais cependant incomplète.

Il s'agit d'une tentative pour réintroduire le rôle de l'humain dans le champ de la stratégie souvent considérée comme une discipline où la rationalité économique et quantitative domine. L'important est ici de considérer la stratégie non pas seulement comme un résultat, mais comme une pratique sociale. Elle résulte de ce que font les personnes dans l'entreprise.

1. Voir, à ce sujet, l'essai de SAUVAJOL-RIALLAND C., *Infobésité. Comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2013.

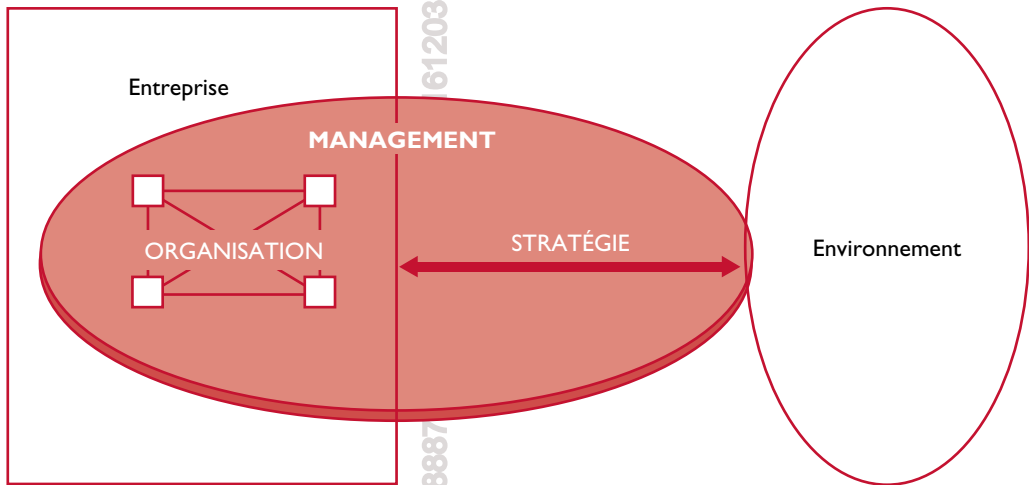
La *Strategy as Practice* peut être abordée à travers trois points de vue :

- **La pratique.** Au-delà des dichotomies habituelles opposant contenu / processus, délibéré / émergent, formel / informel, réflexion / action, stratégique / opérationnel, qui sont peu pertinents au quotidien, ce courant analyse la stratégie comme un flux d'activités organisationnelles qui incorpore toutes ces caractéristiques et en étudie l'interaction. C'est la stratégie telle qu'elle se fait.
  - **Les praticiens.** Ils jouent un rôle essentiel dans l'analyse stratégique mais, dans la vision traditionnelle, les acteurs qui mettent en œuvre la stratégie sont ignorés. SaP met en exergue le fait que la stratégie résulte d'interactions entre dirigeants, managers, cadres intermédiaires, employés, consultants, chercheurs, investisseurs, actionnaires, etc., qui interagissent au sein de jeux d'acteurs.
  - **Les pratiques.** Ce sont les outils que les personnes utilisent au sein de l'entreprise pour réaliser la stratégie. On distingue trois catégories :
    - Les pratiques administratives : plans, budgets, processus de contrôle, tableaux de bord... Ce sont les routines formelles du processus stratégique.
    - Les pratiques discursives : le discours de la stratégie, le langage, les mots mobilisés pour donner du sens et pour légitimer la stratégie. Le langage est ici considéré comme un outil stratégique. Ainsi, Clegg *et al.*<sup>2</sup> soulignent le rôle du discours dans la mise en œuvre et l'acceptation de la stratégie. Les auteurs citent des recherches qui considèrent que le discours stratégique requiert des compétences spécifiques :
      - parler un langage compréhensible par les acteurs concernés. C'est ici l'intelligibilité du discours et son exactitude qui sont mises en exergue ;
      - incarner le propos en ayant recours à la première personne du pluriel et à ses déclinaisons (« nous », « notre organisation », « notre équipe », etc.) plutôt que des termes impersonnels (« la compétition », « le challenge », etc.). La sincérité du discours est ici valorisée ;
      - susciter de l'émotion et de l'enthousiasme, par la gestuelle et l'expression ;
      - utiliser des métaphores pour que chacun se sente concerné et pour fédérer le groupe ;
      - raconter une histoire qui intègre le passé, le présent et le futur.
    - Les pratiques épisodiques qui créent des opportunités grâce auxquelles des interactions entre les praticiens élaborant la stratégie se nouent (réunions, ateliers, séminaires, conventions, etc.).
- Quelle est l'utilité de cette approche ? Elle permet sans conteste de prendre de la distance par rapport aux modèles analytiques présentés dans les chapitres 3 et 4. En outre, elle enrichit la compréhension de la stratégie en la rendant moins abstraite et plus humaine : le rôle du discours et de l'implémentation de la stratégie par les acteurs est valorisé. Enfin, elle rappelle, qu'en matière de stratégie, « le diable est dans les détails » et que « les détails sont dans les pratiques », pourrait-on ajouter. Cette approche porte un regard différent sur la stratégie en se focalisant sur la manière dont elle s'élabore. Elle atténue aussi l'opposition entre le niveau stratégique et le volet opérationnel.

2. CLEGG S. *et al.*, *Strategy, Theory & Practice*, Sage, 2012.

### III. Le management, un métier autant qu'un processus

Figure 1.3. Les deux facettes du management



#### A. Un métier tirillé entre stratégie et activité

La toute première tâche du manager est de concentrer son énergie sur le niveau de réflexion et d'action qui est le sien et de se garder de toute tentation de « redescendre » vers la gestion courante, vers l'aspect opérationnel de l'entreprise. Et pourtant, le danger est grand. Le quotidien assaille ; par définition, il se renouvelle chaque jour et le risque est immense de croire important ce qui n'est qu'urgent.

Le management est un **continuum** qui va des décisions les plus courantes de tarification ou des choix d'un argument publicitaire aux options les plus lourdes relatives à une fusion ou au lancement d'une nouvelle ligne de fabrication.

L'opposition entre **management stratégique** et **management opérationnel** (également appelé « management courant ou tactique ») n'implique nullement une échelle de valeur entre eux. Chacun sait combien ils requièrent tous deux d'intelligence et d'énergie. Il demeure que les confondre ou ne pas voir clairement les qualités spécifiques qu'il convient de réunir dans chacun des deux cas serait lourd de conséquences.

Il est alors utile de distinguer les **décisions stratégiques** des **décisions opérationnelles**.

Figure 1.4. La distinction entre management stratégique et management opérationnel

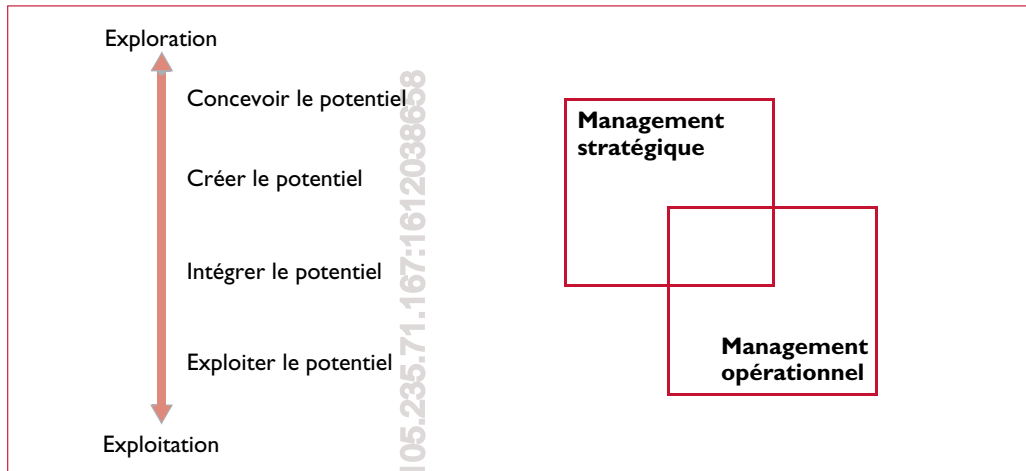


Tableau 1.1. La distinction entre décisions opérationnelles et décisions stratégiques

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	limité, un service	global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en œuvre	courte	longue
Réversibilité	aisée	difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	peu nombreuses	multiples
Environnement et temps	contrainte	variable
Objectifs	plutôt clairs	souvent flous
Répétitivité	forte	nulle
Structuration du processus de décision	algorithme	faible
Niveau hiérarchique	tous niveaux	faible
Nature de la décision	exploitation de potentiel existant	exploration de potentiel nouveau
Compétences requises	convergence, rigueur	divergence, créativité

Notons que l'on identifie parfois une catégorie intermédiaire : les décisions administratives. Elles portent sur les questions de structure et d'organisation.

En fait, une décision donnée n'est pas toujours homogène sur toutes les caractéristiques : par exemple (figure 1.5), la décision A est majoritairement « opérationnelle », la B est orientée « stratégie ».

Figure 1.5. Une comparaison des caractéristiques des deux décisions

Caractéristiques	Décision opérationnelle	Décision stratégique
Impact	limité	global
Durée de préparation et de mise en œuvre	courte	longue
Réversibilité	forte	faible
Dimensions à intégrer	peu	beaucoup
Environnement et temps	contrainte	variable
Répétitivité	forte	nulle
Objectifs	clairs	flous
Structuration du processus de décision	forte	faible
Niveau hiérarchique	bas	élevé
Nature de la décision	exploitation	exploration
Compétences requises	convergence	divergence

Ces différences de caractéristiques se traduisent non seulement sur le plan des profils de cadres à recruter mais aussi sur le plan du diagnostic de l'entreprise. Il convient, en effet, lors de l'étude d'une entreprise, de préciser dans lequel des quatre cas suivants elle se trouve aux différents stades de son existence – passé, présent, futur (figure 1.6).

Figure 1.6. La relation management/performance

<b>MANAGEMENT OPÉRATIONNEL</b>		<i>efficace</i>	Risques à moyen terme	Performance de long terme
		<i>inefficace</i>	Défaillance probable	Risques à court terme
			<i>inexistant</i>	<i>développé</i>
			<b>MANAGEMENT STRATÉGIQUE</b>	

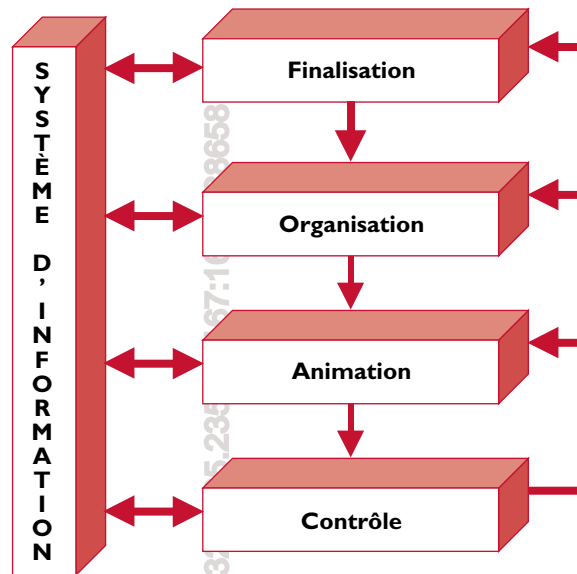
## B. Un processus complexe

Le management est également une succession de **quatre étapes**, dont chacune correspond elle-même à un processus :

- **Le processus de finalisation**, c'est-à-dire la définition des différentes catégories de finalités de l'entreprise : vision, mission, objectif, stratégie, plan, budgets, etc., précise les orientations que l'entreprise entend suivre.
- **Le processus d'organisation**, c'est-à-dire la définition des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, des structures, des mécanismes de coordination, des organigrammes, des procédures, etc., constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'entreprise.
- **Le processus d'animation des hommes**, c'est-à-dire les mécanismes de gestion des ressources humaines, suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise.
- **Le processus de contrôle**. Il clôt naturellement la démarche qui, à défaut de contrôle, ne pourrait bénéficier du regard de validation et, le cas échéant, engendrer un nouveau cycle recommençant par « finalisation ».

Ces quatre processus fondamentaux sont en interaction avec le **système d'information** dont le rôle est essentiel, tant sur le plan stratégique que sur le plan organisationnel. Le système d'information est composé de l'ensemble des moyens techniques et humains permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise. Ce système d'information est, pour partie, interne (traitements commerciaux, comptables, de production, etc.) et, pour partie, externe (veille, échange de données avec les fournisseurs et les clients).

Figure 1.7. Le processus de management



Cinq qualificatifs principaux s'appliquent à ce processus de management :

- **Général.** Ce type de processus s'applique à toute activité managériale quel que soit son niveau dans l'organisation et vaut tant pour l'ensemble de l'entreprise, que pour une unité d'affaires ou pour une ligne de produits.
- **Séquentiel.** Dans une démarche managériale, et au risque d'être normatif, il est normal de commencer par les finalités, puis d'organiser, de s'interroger sur les questions d'animation des hommes, pour enfin effectuer le contrôle. Il est à noter que ce dernier est trop souvent négligé.
- **Interactif.** Le caractère séquentiel du processus ne doit pas occulter les interactions qui existent nécessairement entre les phases. Ainsi, il est fréquent que les aspects organisationnels interagissent avec les choix stratégiques et d'animation.
- **Cohérent.** Ce point est essentiel dans la mesure où la performance d'un processus managérial dépend très largement de la cohérence interne de ses éléments, également appelée « *fit* » ou « alignement managérial ». Ainsi, nombre d'entreprises se trouvent confrontées à des incohérences majeures entre, par exemple :
  - stratégie et animation (stratégie orientée client et animation des hommes bureaucratique) ;
  - organisation et contrôle (organisation par activité centrée sur les résultats et contrôle traditionnel des coûts par fonction) ;
  - finalité et organisation (stratégie dynamique de développement et organisation interne fossilisée autour de chapelles).

Cette exigence de cohérence s'applique aussi au système d'information et aux processus managériaux.

- **Rétroactif.** Un des rôles du contrôle est de vérifier si les finalités définies sont respectées et de décider soit de mesures correctives, soit d'une modification des finalités initiales. La place prise par

les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus de management conduit à utiliser le terme de *e-management*. Les TIC, en changeant la relation à l'espace et au temps, transforment en profondeur les quatre phases du processus évoquées ci-avant. La finalisation s'en trouve modifiée tant au plan des techniques de veille sur Internet que des choix stratégiques. L'organisation repose de plus en plus sur des équipes projet virtuelles et des outils de travail collaboratifs. L'animation des hommes doit intégrer le travail d'alimentation des bases de connaissances des *knowledge workers* et l'animation d'équipes distantes. Quant au contrôle, il s'effectue en temps réel sur l'ensemble des activités. Les relations amont et aval avec les partenaires sont intégrées dans les systèmes d'information de l'entreprise, dans une perspective d'entreprise étendue.

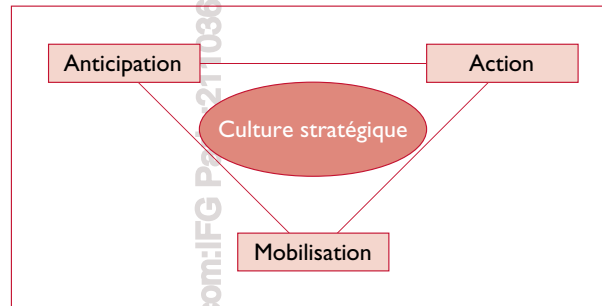
## IV. La culture stratégique

La démarche stratégique ne repose pas que sur des outils. Elle est également un **état d'esprit**, une culture stratégique.

Pour Michel Godet, la culture stratégique compte trois pôles et constitue le fondement du management stratégique :

- l'anticipation ;
- l'action ;
- la mobilisation.

Figure 1.8. La culture stratégique



Le stratège doit être doté de trois qualités :

- **D'abord, il doit faire preuve d'une immense vertu d'anticipation.** Informé mais non surinformé, il doit être capable de percevoir au sein de la multitude des signaux qu'il reçoit ceux qui sont porteurs de sens pour l'avenir. Pour ce faire, un excellent système d'information est nécessaire, mais aussi cette sorte de sixième sens dont sont pourvus certains, celui de vivre leur quotidien comme si demain était dans trois ou cinq ans.
- **Ensuite, le manager stratège doit être capable de traduire l'information en décision puis en action.** Nous savons combien sont nombreuses les entreprises qui ont acquis une réelle réputation d'être dans l'incapacité de mettre en œuvre les choix qui, pourtant, sont les seuls possibles.

Baronnies, bastions culturels, forces de l'immobilisme, blocages sociologiques, refus de voir l'avenir.. les raisons se déclinent à l'envi !

• **Enfin, le manager doit s'attacher la bonne volonté ou, tout simplement, la bienveillante neutralité des acteurs.** Dans l'entreprise, rien n'est possible si les individus et les groupes n'adhèrent pas, à des degrés divers, à l'action voulue par les dirigeants. Pour ce faire, il faut mobiliser, en inculquant des valeurs communes d'appartenance, de reconnaissance ou en affichant clairement les termes du contrat : « Vous êtes payé pour accomplir telle tâche, sans état d'âme ; si les conditions le permettent, vous serez maintenu dans l'entreprise. »

## V. Management stratégique et décisions

Pour R. A. Thiétart, le management stratégique se trouve à l'équilibre entre **trois forces, issues de trois dimensions** :

- la **dimension économique** de la rationalité traditionnelle (calcul de rentabilité, bilan avantages/coûts) ;
- la **dimension politique** des jeux et stratégies des acteurs (stratégies individuelles et de groupe) ;
- la **dimension organisationnelle** des structures et procédures formelles (les règles internes de fonctionnement).

### Définition

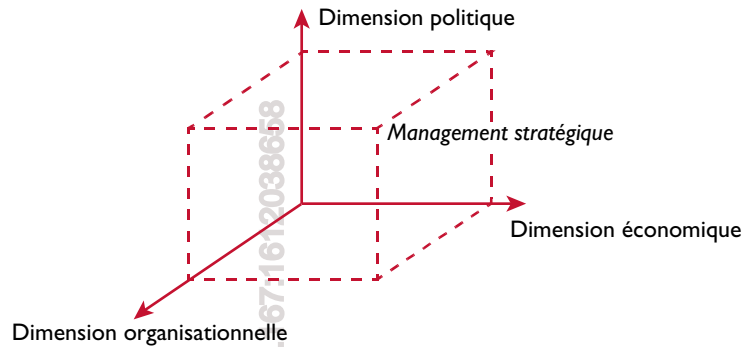
Le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les

moyens organisationnels d'y parvenir. Toute entreprise qui ne réussit pas à marier harmonieusement les trois dimensions souffre d'un « mal stratégique » évident.

La décision est l'**acte volontaire** par lequel, après examen des diverses alternatives, on tranche, on prend parti. Diriger une entreprise consiste par conséquent à décider, à effectuer des choix précédant l'action. Or les gestionnaires s'interrogent, comme l'ont fait depuis longtemps les économistes, sur la rationalité – ou l'irrationalité – des décisions.

Les décisions sont si nombreuses, elles s'appliquent à des problèmes tellement différents, elles comptent un tel mélange d'éléments quantifiables et de facteurs qualitatifs qu'on les aborde selon diverses perspectives.

Figure 1.9. Le management stratégique



## A. Les types de décisions

Rassemblons ici les distinctions les plus courantes en gestion.

Selon l'importance du problème traité, Ansoff a introduit un classement devenu célèbre :

- les **décisions opérationnelles**, d'exploitation courante ;
- les **décisions administratives** (portant sur la structure et la gestion des ressources) ;
- les **décisions stratégiques** intéressant les axes de développement des firmes.

Figure 1.10. Les fonctions du décideur

- F<sub>1</sub> : Le décideur résout un problème.
- F<sub>2</sub> : Le décideur est un innovateur.
- F<sub>3</sub> : Le décideur est un agent culturel.
- F<sub>4</sub> : Le décideur est un agent politique.

### Poids relatif des fonctions

Décision tactique	Décision stratégique
F <sub>1</sub>	F <sub>1</sub>
F <sub>2</sub>	F <sub>2</sub>
F <sub>3</sub>	F <sub>3</sub>
F <sub>4</sub>	F <sub>4</sub>

De nombreux auteurs ont présenté d'autres classements :

- les **décisions stratégiques** qui, selon Martinet, déterminent de façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur ; par exemple, le choix entre une seule ou plusieurs activités ;

– les **décisions tactiques**, courantes, qui ont pour objet de résoudre les problèmes qui surgissent au jour le jour sans modifier les orientations générales.

Dans tous les cas, la décision est un processus qu'il convient de maîtriser.

## 1. Les décisions non programmées et programmées

Cette célèbre distinction est due à Herbert Simon. Les premières dépendent des circonstances qui les gouvernent; elles sont toujours nouvelles et non structurées. Les secondes, les décisions programmables, plus que programmées, correspondent à des choix répétitifs et routiniers pour lesquels on dispose d'une procédure appropriée. Ordinairement d'ailleurs, on peut formuler *a priori* un ensemble de prescriptions telles qu'on pourrait résoudre le problème posé grâce à un ordinateur.

Or, nombreux sont ceux qui considèrent qu'il appartient à la direction générale de pousser au maximum la programmation des décisions les plus routinières pour libérer du temps disponible consacré aux décisions plus importantes et non programmables.

D'une manière générale, on considère que les décisions stratégiques sont:

- complexes, non programmables;
- fortement influencées par les motivations et les valeurs du groupe directeur (*top management*), même lorsque ces personnes ne partagent pas exactement les mêmes vues. Il en résulte des conflits ou des recherches d'influence, dont on tente de mesurer le poids au cours des phases d'un processus qui se déroule strictement.

## 2. Les décisions individuelles et collectives

Dans le premier cas, une personne effectue le choix. Dans le second, plusieurs individus participent à l'opération, et tel est bien le cas pour la plupart des décisions quel que soit leur rang.

Encore faudrait-il faire la part des choses entre les décisions collectives réellement collectives et celles qui le sont faussement. Au plus haut niveau (comité de direction) les entreprises peuvent masquer des décisions fortement individuelles par une logique de réunions régulières. Tous les acteurs y ont intérêt. Le dirigeant évacue les conflits en informant et peut uniquement jouer de la division pour mieux imposer ses vues. Les hauts cadres se refusent à intervenir négativement dans une instance, à la participation de laquelle ils accrochent une partie de leur statut.

## 3. Les décisions liées au contexte temporel

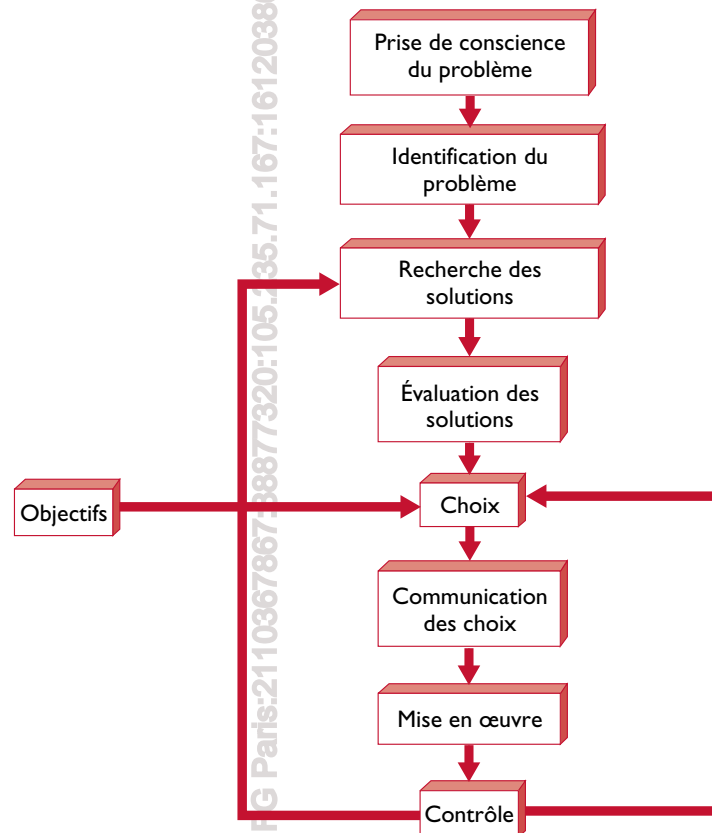
D'après la nature des phénomènes qui provoquent le changement de stratégie et le contexte temporel de la décision, on peut opposer ainsi que de nombreux auteurs l'ont fait:

- les **décisions anticipées**: l'entreprise « a le temps », elle mûrit peu à peu ses choix; c'est la situation idéale;
- les **décisions émergentes**: l'entreprise ne décide pas à proprement parler, mais adapte peu à peu les formules retenues; le « grand dessein » n'apparaît qu'*a posteriori*;
- les **décisions occurrentes**: lors d'un événement majeur, l'entreprise réagit brutalement et réoriente instantanément sa démarche.

## B. Le processus de décision

Plusieurs étapes (figure 1.11) peuvent être distinguées, la direction générale ne tranchant qu'au moment du choix final.

Figure 1.11. Le processus de décision



Les problèmes qui se posent lors de chaque phase sont bien différents. Certaines étapes sont brèves ; d'autres, longues. Les techniques mises en œuvre varient.

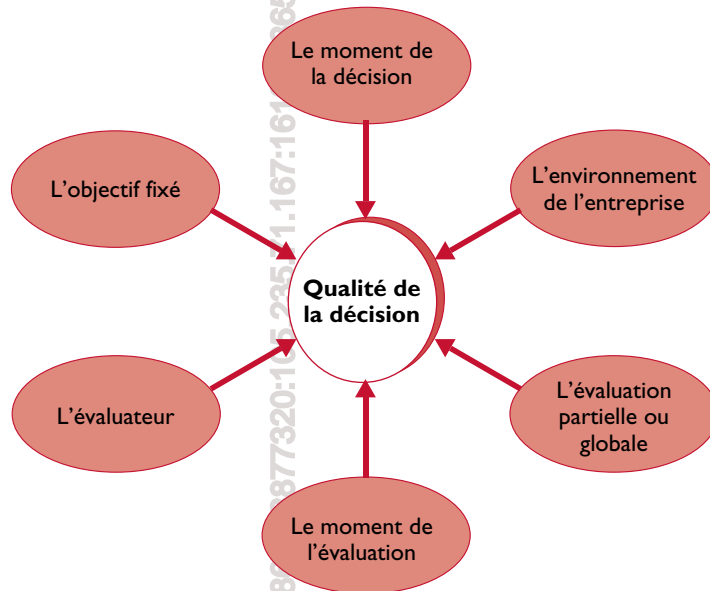
### Exemple

Il est possible de faire appel à la créativité dans la phase de recherche de solutions. L'analyse multicritère peut, quant à elle, être utilisée pour l'élaboration de la décision.

Pour réduire l'arbitraire et harmoniser les modalités de prise de décision, on définit parfois méthodiquement le processus et les règles qui doivent être respectées pour choisir une solution. On utilise aussi de nombreux outils d'aide à la décision (arbres de décision, comparaison d'utilité des options : maximin, minimax, point mort, etc.).

La qualité d'une décision est une notion relative qui dépend de nombreux facteurs (figure 1.12).

Figure 1.12. Les principaux facteurs influençant la perception de la qualité de la décision



## C. Rationalité ou irrationalité de la décision

D'innombrables **controverses** opposent différentes écoles ; certains auteurs, tel Simon, reprochent à d'autres d'être trop rationalistes. D'une façon générale, cependant, il convient de remarquer que c'est le modèle des économistes classiques ou néoclassiques qui a marqué les recherches sur la décision. Selon pareille vision, *l'homo economicus*, cet être de logique abstraite, agit en fonction d'un unique but : maximiser ses intérêts personnels. Avant de décider, de trancher, notre calculateur balance entre ses propres avantages et les coûts attachés au choix.

### 1. *L'homo economicus*

Parce qu'il peut prévoir l'avenir, parce qu'il est parfaitement informé, parce qu'il est capable de trouver une méthode mathématique pour bien appliquer sa raison, le manager, dans cette perspective, doit chercher et trouver la **meilleure solution** au problème rencontré. Tel est le modèle de la rationalité pure et parfaite qui inspire Taylor, naïvement persuadé comme bon nombre de ses contemporains, qu'on peut trouver « *the one best way* ».

Mais, devant les difficultés rencontrées, on ne peut s'en tenir à cette vision scientiste et par trop optimiste.

Déjà, Herbert Simon et, plus généralement les tenants du courant behavioriste, conscients de la contingence du monde et du caractère largement imprévisible de l'avenir, préfèrent s'en tenir à une

**rationalité limitée**, à une rationalité de procédures plutôt que de viser, par le calcul, le maximum de gain.

En rationalité limitée, les managers adoptent la première solution satisfaisante qu'ils trouvent. Ce sont des « satisficieurs » et non des optimisateurs. Les contraintes temporelles, financières, mais aussi cognitives expliquent que la rationalité limitée soit très largement partagée par les managers.

### Le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix)

Herbert Simon, dès les années 1960, schématisait toute procédure décisionnelle. Trois phases sont présentes : l'intelligence ou la compréhension du problème tel qu'il se pose ; la modélisation, c'est-à-

dire la conception des solutions et enfin le choix, à savoir la sélection de la variante qui donne satisfaction au plus grand nombre.

Certains auteurs vont s'en prendre aux illusions et aux croyances propres au management enseigné dans les meilleures *business schools* encore tout imprégnées de la foi en le *one best way*. On voit alors de nombre d'entre eux s'intéresser au rôle de l'intuition, aux jeux de l'inconscient et de l'irrationnel, au cours de la prise de décision. Ainsi, Akio Morita, fondateur de Sony, allait jusqu'à accorder un privilège déterminant à la dimension intuition, postulant qu'elle entraînait des ruptures qualitatives plus fécondes que le calcul impliqué par la pratique des méthodes prétendues scientifiques. Bref, on laisse une large part à la créativité et à la rapidité au cours du processus de décision.

### Les modèles de décision

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Le décideur rationnel.                    | 3. Le décideur politique. |
| 2. Le décideur contraint par l'organisation. | 4. Le « non-décideur ».   |

Enfin, décider c'est imposer une **volonté** avec les risques de conflits afférents. Pour réduire ce **risque**, on s'efforce de faire converger toutes les volontés, ainsi que nous l'avons déjà souvent constaté. Pour cela, on souhaite faire de l'organisation un foyer où se concentrent les valeurs et les buts partagés par les différentes parties prenantes : le *top management*, le *middle management*, les hommes des centres opérationnels. D'où les tentatives répétées, sous des formes diverses, de décentralisation, de participation à la prise de décision, afin que chaque personne dans l'entreprise, quel que soit son rang, puisse s'automotiver, en prenant part de façon active aux choix.

Les entrepreneurs d'aujourd'hui ne s'embarassent pas de lourdes études avant de démarrer une activité. Selon l'idée « d'effectuation », ils lancent pour tester, puis améliorent, transforment en s'adaptant après les premiers résultats. Uber Pop, très critiqué, a cédé sa place d'activité dominante à UberX chez Uber.

## 2. Les facteurs psychologiques et cognitifs de la décision

Prolongeant les doutes formulés par H. Simon sur la rationalité des décisions managériales, D. Kahneman<sup>3</sup>, spécialiste de psychologie cognitive et prix Nobel d'économie, remet en cause le caractère rationnel et logique de la pensée humaine. Son analyse repose sur une analyse duale de notre système mental distinguant la pensée rapide – qu'il dénomme « système 1 » –, et la pensée lente appelée « système 2 ».

Tableau 1.2. Les deux systèmes de décision selon Kahneman

Système 1	Système 2
Rapide	Lent
Intuitif	Délibéré, réfléchi
Automatique	Contrôlé
Actif en permanence	Requiert un effort, entraîne de la fatigue
Inconscient	Conscient
Permet d'économiser temps et énergie	Permet d'éviter les erreurs cognitives

Les deux systèmes sont en interaction permanente mais le **système 1**, intuitif, est plus influent qu'on ne le pense. Il préside en fait à de nombreux choix. Ce système est d'autant plus sollicité que l'être humain est dans une situation d'« aisance cognitive » qui résulte d'effets de souvenirs, de familiarité et de clarté, conduisant à une appréciation positive de la situation.

Les **biais de jugement**, et donc de décision sont très fréquents, notamment chez les managers. Ils remettent en cause la supposée rationalité managériale.

L'auteur note ainsi :

- **L'effet ou le biais de surestimation ou d'égoïsme.** Il se traduit par une confiance excessive en ce que le décideur croit savoir et en son incapacité à reconnaître l'étendue de son ignorance ainsi que l'incertitude du monde. Ainsi, les entrepreneurs et les investisseurs ont tendance à surévaluer leurs chances de succès.
- **L'effet de surestimation d'événements improbables ou rares.**
- **L'effet de *statu quo*.** Il conduit à surestimer les risques de tout changement et à privilégier la continuité.
- **L'effet de halo.** Il incite à privilégier l'impression initiale et à suivre le premier avis formulé dans une discussion de groupe.
- **L'effet de pseudo-certitude ou biais rétrospectif.** Il considère comme valable et certain ce qui est issu de l'expérience.
- **L'effet d'aversion à la perte.** Il entraîne des pertes plus impressionnantes que les gains. « L'aversion à la perte est une puissante force conservatrice qui favorise des changements limités à partir du

3. Kahneman D., *Système 1, Système 2, les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

*statu quo* tant dans la vie des institutions que dans celle des individus»<sup>4</sup>. Les mauvaises impressions et les stéréotypes négatifs se forment plus rapidement. Ils sont aussi plus résistants à la contradiction que leurs équivalents positifs.

• **Les effets d'escalade dans l'engagement.** Les managers s'entêtent dans l'erreur plutôt que de la reconnaître et cherchent à en masquer les coûts (sophisme des coûts irrécupérables).

Quelles sont les implications sur le plan managérial de ces résultats? Elles sont certes très importantes pour les décisions opérationnelles pour lesquelles on conçoit facilement que le système I se déploie pleinement. Sous-estimer ces effets pour les décisions stratégiques constituerait cependant une erreur.

#### Exemple

Dans la matrice SWOT que les étudiants – apprentis stratèges – chérissent tant, l'appréciation des forces et faiblesses est éminemment subjective. De la même manière, les menaces ou les opportunités sont susceptibles d'être surestimées ou, à l'inverse, sous-estimées en fonction du contexte dans lequel les décideurs évoluent.

Comble de la critique de la rationalité managériale, l'auteur note que la chance joue un rôle dans la réussite et qu'un détail peut faire la différence entre échec et succès...

## VI. Stratégie et crise

La foi dans la capacité d'une démarche stratégique correctement opérée à mener l'entreprise à bon port relèverait-elle de la pure naïveté? En d'autres termes, convient-il d'inciter les entreprises à dépenser de l'énergie pour suivre les prescriptions de la démarche stratégique alors que celle-ci pourrait n'être qu'un gaspillage de ressources?

La réponse est bien sûr négative. Il ne s'agit pas de cesser de former les dirigeants et futurs dirigeants, les managers et futurs managers mais de les former autrement en les invitant à cultiver un incessant esprit critique, un éveil de tous les instants aux changements amples et brutaux que nous connaissons.

Il est utile de tenter de résumer les points qui ont évolué fondamentalement au cours des dernières années. Si nous nous doutons que la plupart d'entre eux ont eu un puissant impact sur la démarche stratégique des entreprises, nous ne savons ni lequel, ni où, quand et comment cette influence s'est exercée. Quels sont-ils? Ce sont d'abord le contexte au sein duquel les entreprises évoluent, ensuite les entreprises elles-mêmes et, enfin, les personnes qui sont aussi les principaux acteurs des entreprises.

4. *Op. cit.* p. 366.

## A. Le contexte

Tout d'abord, pour paraphraser un célèbre humoriste, « la prévision s'avère de plus en plus difficile surtout lorsqu'elle concerne l'avenir ». Nous vivons dans un univers qui n'est plus aléatoire, peu ou mal probabilisable, mais incertain. Les bouleversements nous assaillent sans le moindre signe avant-coureur. Bien évidemment, chacun connaît le fardeau des **risques** que le monde porte sur ses épaules : changement climatique inéluctable, raréfaction de l'eau, dégradation de l'environnement, croissance dissymétrique de la population, épuisement des ressources naturelles, ampleur des dettes souveraines, montée des nationalismes et du terrorisme, catastrophes nucléaires... la liste est sans fin. Les plus avertis disposent de quelques longueurs d'avance, mais ils sont toujours rattrapés par le maelström. Nombreux furent les banquiers, notamment français, qui écourtèrent leurs vacances en août 2007, lors de la mini-crise financière de l'époque. Ils furent pourtant, comme tout le monde, emportés par la grande crise qui a débuté le 15 septembre 2008 par la faillite de Lehman Brothers.

Ensuite, nous vivons dans un **contexte** qui ne pardonne plus et qui met à mort, en moins de temps qu'il ne faut pour le dire, les acteurs insouciants, peu experts ou malchanceux. C'est vrai pour les pays : l'Irlande des années 2008 à 2012, la Grèce et le Brésil aujourd'hui. C'est vrai également pour les entreprises.

### Exemples

Kodak a disparu non pas tant parce que l'entreprise a mal négocié le virage du numérique mais parce qu'elle n'a pas maîtrisé le passage du numérique d'élite au tout numérique démocratisé. Nokia a failli quitter les écrans radar pour avoir réagi un peu tardivement à l'implacable passage du téléphone mobile au Smartphone. Plus récemment, Yahoo, en dépit de sa médiatique dirigeante, n'a pas pu rivaliser avec l'immense Google et voit son activité de portail s'amoinrir.

Les causes sont-elles ici des erreurs stratégiques, des erreurs managériales, de l'arrogance, un manque de chance ? Sans doute un peu de tout à la fois mais le **changement de contexte** a été, dans tous les cas, l'élément déterminant.

## B. Les entreprises

L'entreprise, acteur principal, sinon unique, de la démarche stratégique, n'est plus celle que l'on connaissait il y a peu. Les changements sont-ils réels ? Pérennes ? Achievés ? La réponse à ces interrogations est vraisemblablement négative mais on peut toutefois insister sur deux points.

Le premier est, pour les entreprises, la prise de conscience de la nécessité d'une **réelle humilité à l'égard de l'environnement**. D'abord, aucune entreprise ne peut s'autoriser à négliger les préoccupations environnementales. Ensuite, chacun sait que le monde change aujourd'hui davantage en Asie et en Amérique latine, voire en Afrique, qu'en Europe et en Amérique du Nord. Enfin, sans verser dans un angélisme inutile qui pousserait à voir les entreprises à la quête d'une image plus « citoyenne », reconnaissons que le passage d'une unique *shareholder value* à une *shared value* synonyme de partage, est en marche. C'est à l'apôtre du libéralisme bon teint, Michael Porter, qu'est due cette expression publiée pour la première fois dans un article de la prestigieuse *Harvard Business Review* en janvier 2011. Les entreprises se doivent d'adjoindre aux seuls actionnaires, dans leurs objectifs, les personnels, les clients et peut-être d'autres acteurs.

Le second point est l'extrême diversité des positions concurrentielles, et ceci avec des évolutions rapides, des entreprises et de ce fait, de leurs performances. Alors que Total, Schneider, LVMH et Airbus affichent des santés remarquables, EDF et la Société Générale sont à la peine. Dans ces conditions, il est fort délicat de suggérer à des entreprises aussi dissemblables de suivre des principes identiques pour mettre en œuvre leur démarche stratégique.

### The winner takes all!

Les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) sont devenus invincibles. Les licornes sont-elles leurs successeurs?

## C. Les personnes

Les dirigeants changent, les managers évoluent et les collaborateurs se transforment. Le regard porté sur les personnes et le regard que les personnes portent sur les autres ainsi que sur leur entreprise n'est plus le même. Comment caractériser ces modifications? Fatalisme mais aussi engagement, pessimisme et également dynamisme, défiance accompagnée de volonté... tout est dans tout. Les personnes sont devenues complexes. Selon Booz and Cy (2011), les dirigeants, appartiennent à l'une des quatre catégories suivantes :

- les  *Holding Companies*  (le dirigeant vit son métier comme celui d'un gestionnaire – financier – d'un portefeuille d'activités);
- les  *Strategic Management Companies*  (le dirigeant apporte exclusivement une vision à ses troupes);
- les  *Active Management Companies*  (le dirigeant supervise diverses activités);
- les  *Operational Involved Companies*  (le dirigeant est impliqué dans la partie opérationnelle de son groupe).

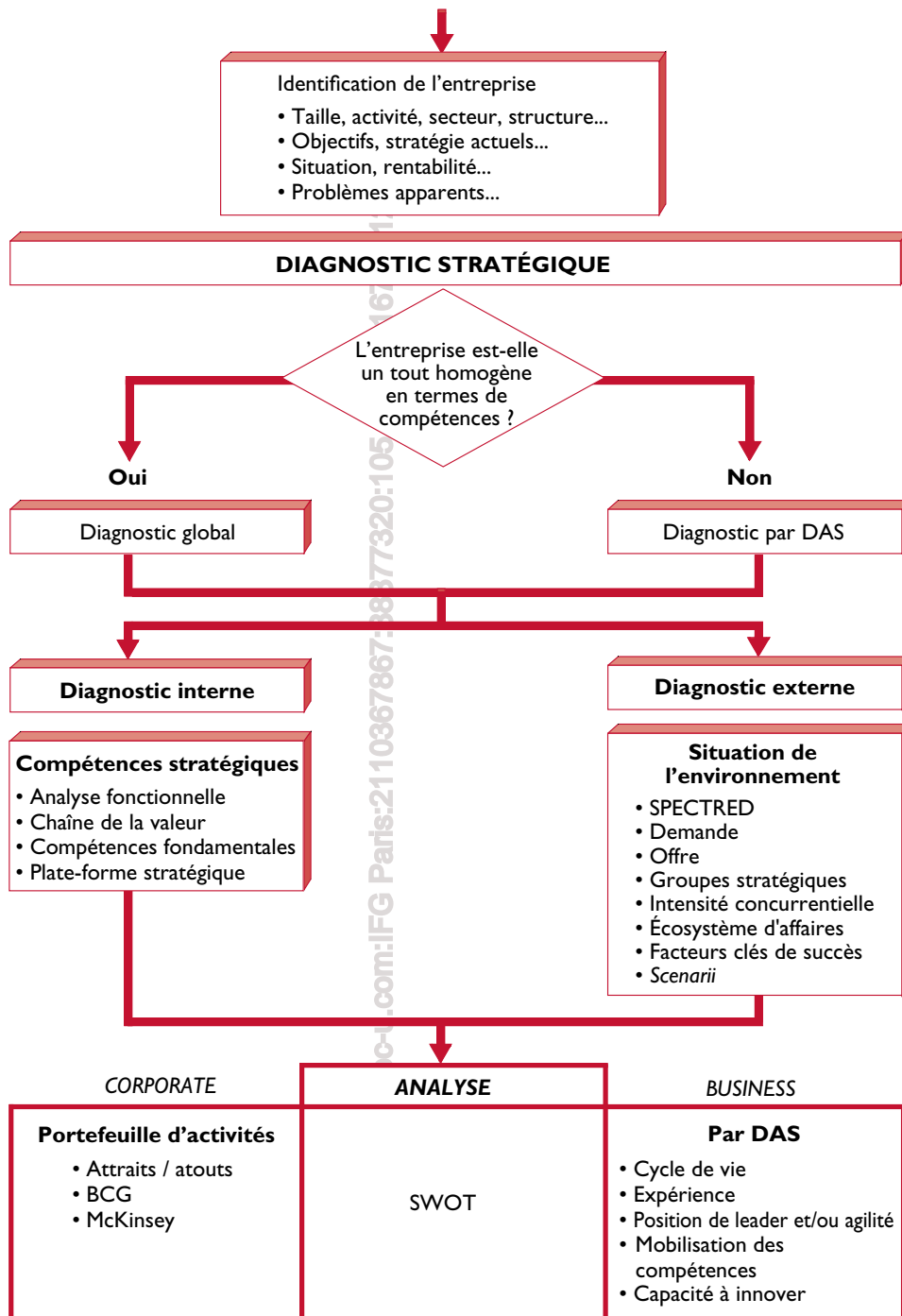
La question est alors de savoir comment suggérer des **outils uniques** aux dirigeants, aussi hétéroclites, de ces quatre catégories. Les managers et les collaborateurs n'ont rien à envier à ces derniers en termes de diversité. Adressons toutes nos félicitations au responsable d'une équipe projet comptant à parts égales des représentants des générations «X», «Y» et des «Z»!

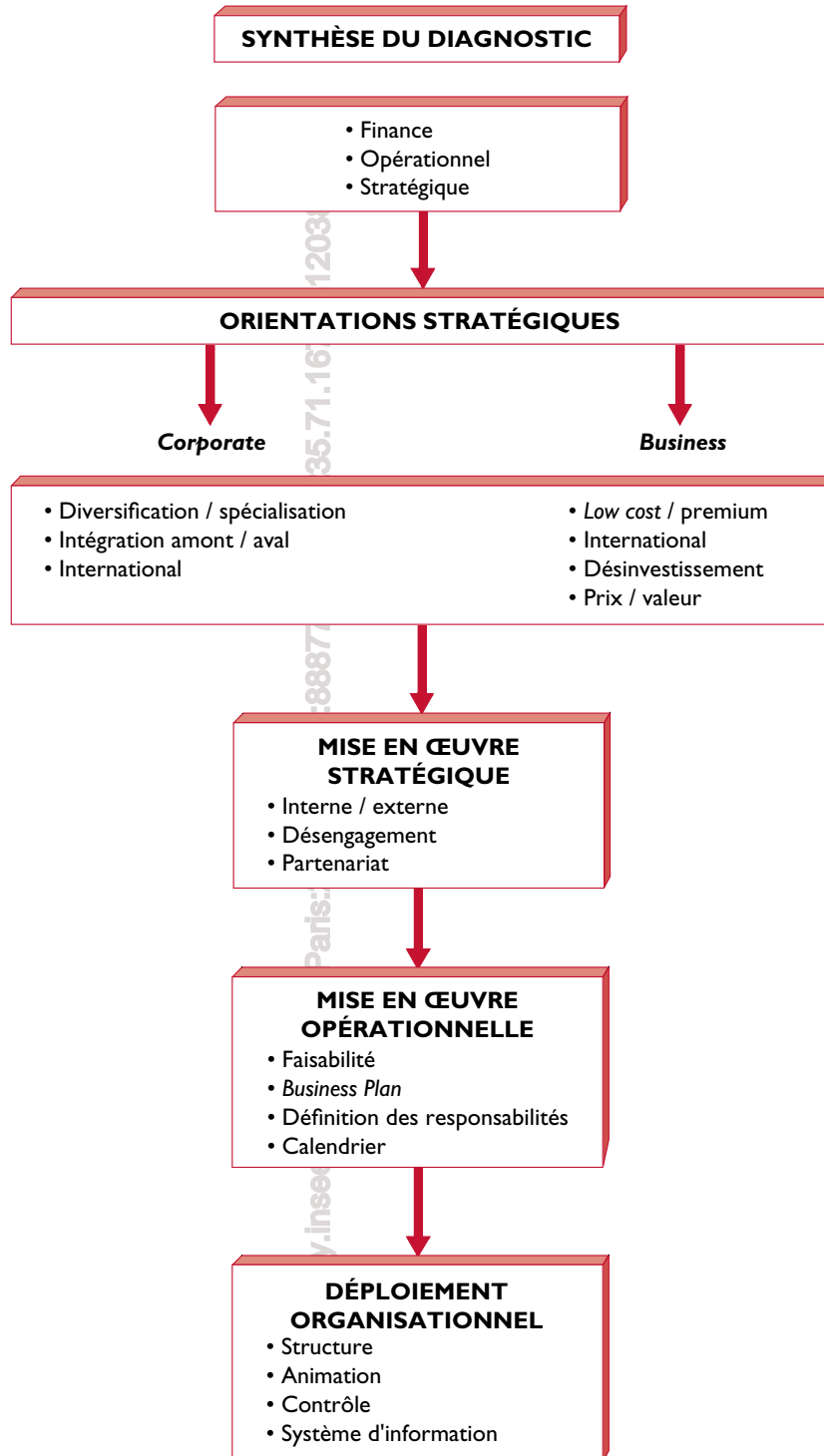
Face à ces évolutions, les spécialistes du management stratégique ne manquent pas de faire valoir leurs opinions même s'ils mettent souvent la sourdine. Pour sortir la démarche stratégique de l'omière, Gary Hamel, expert s'il en est, conseillait récemment d'axer la volonté des dirigeants vers « plus de valeurs » (seul moyen de mobilisation), « plus d'innovation » (pour rester en tête du peloton), « plus d'adaptabilité » (pour maîtriser le changement), « plus de passion » (pour développer l'enthousiasme) et « plus de liberté » (pour savoir dépasser la logique du tout contrôle).

On ne peut qu'être attentif à ces idées. Il faut absolument sortir du désarroi. Tout est bon, y compris les antennes rabâchées depuis toujours. Mais il convient d'être également quelque peu distant : les gourous retombent vite dans les recettes au goût de « Yakafokon »<sup>5</sup>. Où est la bonne formule? Si elle existe, elle se situe à coup sûr entre pragmatisme, écoute, bravoure, humilité et détermination. Telle est la position que nous adoptons dans cet ouvrage.

5. La formule est empruntée à ENLART S. et LAROCHE H., « Nous en avons assez du "Yakafokon" managérial! », *Les Échos*, 10 décembre 2012.

Figure 1.13. Le schéma d'analyse d'un cas de stratégie







## MINI-CAS : LA STRATÉGIE, UN SENS ET UNE VISION À RETROUVER

Les pays occidentaux traversent une crise majeure qui est en passe de devenir sociale et politique. Au-delà de la redistribution des cartes que nous vivons dans les domaines économiques et sociaux, il s'agit même probablement d'une crise de la pensée et du sens de l'action. Serions-nous au bord d'une catastrophe ?

De plus en plus d'institutions, et d'abord les entreprises, sont assaillies par le court terme. La seule logique qui semble compter est celle de l'immédiateté. Du coup, les entreprises souffrent d'un processus délétère qui détériore la confiance dont elles jouissaient, il y a encore peu de temps, parmi les consommateurs, les salariés et la société en général. Leur légitimité est remise en cause. Nous sommes au pied du mur.

Après la famille, l'école, l'Église, les entreprises semblent se déliter dans un magma informe où plus personne ne trouve de points de repère. Continuer dans cette voie permettra peut-être à certaines de passer le gué, mais elles en sortiront en lambeaux, moribondes.

Ces trente dernières années de mondialisation galopante, alimentées par les technologies de l'information, ont été un vaste leurre collectif. Nous nous sommes laissé duper par beaucoup de discours qui se voulaient innovants, voire révolutionnaires, et qui se sont révélés utopistes. Nous nous sommes imaginé que nous pourrions spécialiser certains pays dans la production, d'autres dans les services, d'autres encore dans la finance, et que tout le monde bénéficierait de cette nouvelle spécialisation.

### L'enrichissement fulgurant de certaines zones

C'était oublier que la mondialisation n'a pas rendu les marchés plus efficaces qu'aupar-

avant. Comme souvent lorsqu'il y a un changement profond, nous avons pu assister à l'enrichissement fulgurant de certaines zones (les pays asiatiques notamment) et à l'appauvrissement abyssal d'autres. La richesse mondiale a certes globalement crû, mais certains acteurs y ont perdu, pendant que d'autres progressaient. Difficile d'expliquer aux perdants que nous pouvons nous réjouir d'un accroissement de la moyenne mondiale du pouvoir d'achat !

La durée de la crise remet en cause ces illusions. On sait qu'il faut, par exemple, réindustrialiser des pays comme la France, faute d'être forcés d'accepter que notre spécialisation à terme soit celle d'un « musée du monde ». Pour réussir ce défi, les entreprises doivent retrouver le sens de la stratégie, de la vision à long terme. Il ne s'agit donc plus simplement pour elles de gérer le changement, mais de se réinventer. Une vraie révolution.

Ces dernières années ont donné beaucoup de poids aux actionnaires. On en connaît les raisons légitimes, mais de nouvelles règles du jeu sont à trouver pour sortir de cet objectif encore trop souvent unique qu'est la valeur à court terme.

Le développement durable, qui se substitue aujourd'hui à la création de valeur pour l'actionnaire, exige que les entreprises tiennent compte de tous leurs partenaires. Elles ne pourront pas prospérer dans une société en décomposition sociale, avec une forte baisse du pouvoir d'achat et une confiance écornée dans le système économique et financier, avec des ressources rares et une planète abîmée.

### Restaurer la confiance

La crise va imposer une refondation du dialogue social. Les entreprises pourront ainsi restaurer la confiance et redémarrer

plus vite, plus fort, et de façon plus durable, en mobilisant leurs équipes et en attirant les talents dont elles ont besoin.

Enfin, pour être pleinement responsables, elles devront aussi davantage travailler sur les sujets de société avec les territoires et les collectivités où elles sont implantées. La géographie est plus que jamais importante dans les réflexions stratégiques.

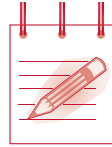
Ne nous leurrions pas, une telle approche nécessitera énormément de courage. Les poncifs lénifiants de la gestion du changement doivent être dépassés. Il faudra accepter des larmes, et espérons que nous éviterons le sang. Il ne sera pas facile de gérer simultanément l'austérité et la

relance. Tout le monde devra être concerné. Il nous faudra en particulier accepter de corriger le manque de *leadership* dont nos sociétés occidentales souffrent énormément.

Ce nouveau *leadership* devra se construire, au-delà des compétences techniques, sur une conscience sociétale.

On l'aura compris, il nous faut rapidement repenser nos modèles, mais c'est une occasion unique pour les entreprises. Il ne s'agit pas seulement pour elles d'éviter la catastrophe à court terme, mais de retrouver une indiscutable légitimité.

Tribune de B. Ramanantsoa, directeur général de HEC,  
« Éviter la catastrophe, retrouver une légitimité »,  
*Le Monde Économie*, 17 septembre 2012.



### Question

Compte tenu des contextes économiques, financiers, politiques, réglementaires, et en vous fondant sur l'article, pensez-vous que l'on puisse encore enseigner la stratégie aujourd'hui ?

[scholarvox.library.inseec-u.com/IFG/Paris:2110367867:88877320:105.235.71.167:1612038658](https://scholarvox.library.inseec-u.com/IFG/Paris:2110367867:88877320:105.235.71.167:1612038658)

# La démarche stratégique

## **Les compétences clés à acquérir :**

- Connaître l'évolution des idées et des pratiques en matière de démarche stratégique.
- Savoir ce que recouvre la notion de démarche stratégique.
- Discerner les différentes étapes du processus.
- Savoir ce qu'implique le concept d'objectif.
- Planifier la fixation des objectifs.
- Prendre la mesure des différents courants de démarche stratégique.
- Mesurer le poids pris par les aspects financiers dans la stratégie.
- Intégrer les questions liées au développement durable de l'entreprise.

Dans toutes les entreprises, les managers élaborent des plans, bâtissent des programmes, mettent en place des instruments de contrôle, bref s'efforcent d'imaginer et de construire le futur de la firme. On appelle planification stratégique (*strategic corporate planning*) le processus, le déroulement méthodique qui consiste à formuler les objectifs visés et à choisir les moyens appropriés pour y parvenir.

La réflexion, à propos de ces processus, a débuté dans les années 1960. Elle s'est enrichie au cours du temps, mais elle a aussi été critiquée par certains auteurs ou par certains consultants souhaitant proposer – ou vendre – d'autres outils. De telles controverses, dont les journalistes se délectent, laissent généralement les managers de marbre. Ainsi des entreprises comme Vinci, Free ou encore Google continuent à planifier. Même si d'aucuns prédisent régulièrement sa disparition, la planification stratégique mérite d'être analysée. Nous avons donc pris le parti d'en présenter les différents outils, lesquels forment une batterie toujours utilisée par les praticiens.

# I. Le processus stratégique

Nous sommes ici au cœur d'un domaine profondément influencé par l'environnement culturel de l'entreprise. D'un pays à un autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à une autre, le processus stratégique diffère. Par conséquent, il est bien difficile de présenter des schémas normatifs dont le champ d'application serait généralisable. Soulignons cependant que, pour répondre aux changements accélérés des marchés et de la technologie, l'activité stratégique ne se prête pas à une routinisation figée de tâches toujours identiques visant à atteindre des buts immuables. La stratégie est un enchaînement de décisions ininterrompu concernant des objectifs qui évoluent et des moyens destinés à atteindre ces objectifs.

Nous allons exposer tout simplement ce qui est le plus courant et nous commencerons par le concept de planification qui, pendant de longues années, a été purement et simplement assimilé au processus stratégique.

## A. Le concept de planification

La planification s'inscrit dans le cadre de la **gestion prospective**. Celle-ci consiste à introduire l'avenir dans les décisions du présent. Dans une firme, la gestion prévisionnelle est une nécessité absolue. Les entreprises, et c'est d'autant plus vrai qu'elles sont grandes, ressemblent aux grands bateaux qui ne peuvent brutalement virer à droite ou à gauche, s'arrêter ou reculer. Une bonne décision intègre donc les données du futur (la prévision) et, ce faisant, prépare cet avenir en gérant mieux le présent. Cela constitue un exercice périlleux; l'avenir est par définition incertain même si, parfois, des probabilités peuvent être attachées à tel ou tel événement (univers aléatoire).

La planification est l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'**agir sur le futur**; elle se traduit par des tableaux, des déclarations, des figures et schémas. « Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir. » Dans un article célèbre, Peter Drucker définit la planification en deux temps.

### 1. Ce qu'elle n'est pas

La planification n'est pas la prévision, car en plus de celle-ci on trouve la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur.

La planification ne conduit pas à décider pour le futur: elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir.

La planification n'élimine pas le **risque**: le risque est inhérent au management.

La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan: le résultat de l'action (le plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).

### 2. Ce qu'elle est

La planification est un **instrument** d'action: elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur.

La planification est un instrument de **motivation**: elle engendre une telle circulation d'informations entre les acteurs que chacun peut se sentir plus motivé par la réussite de l'ensemble.

La planification est un instrument de **cohérence**: elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions, entre les échéances.

En caricaturant, on peut aller jusqu'à dire que, dans la planification, c'est le plan qui reste le moins important. Celui-ci n'est pas contraignant; il sera revu si les données changent. Mais l'activité, le processus même et l'état d'esprit qui suscitent dans tous les services une attitude dynamique à l'égard de l'environnement sont de loin les éléments essentiels.

La planification, d'ailleurs, ne va pas de soi; elle rencontre tous les jours des obstacles. Ceux-ci tiennent à deux causes :

– d'une part, les cadres de l'entreprise sont submergés par les problèmes quotidiens, par les décisions à prendre dans l'instant, par la routine, et ne dégagent qu'avec peine du temps pour la réflexion;

– d'autre part, la pression du présent est forte. On peut comprendre que l'horizon d'un manager ne dépasse pas la période sur laquelle il sera possible de mesurer sa performance. Un chef de produit, qui sait qu'il n'occupera ce poste que pendant deux ans, est-il tenté de s'intéresser à ce qu'il adviendra de ce produit après les deux années?

Pour reprendre l'image des bateaux, nous nous situons ici au moment décisif du « changement de cap », lorsque l'entreprise, pour atteindre l'avenir qu'elle se donne pour objectif, doit hisser de nouvelles voiles et réorienter son gouvernail.

## B. L'évolution de la notion de démarche stratégique

Au cours du temps, les idées ont évolué. L'évolution de la démarche stratégique peut être découpée en plusieurs phases.

### 1. L'influence du contrôle budgétaire

Dès les années 1920, un certain nombre d'entreprises nord-américaines innove dans ce domaine. Certains responsables, tel Donaldson Brown, le premier, chez DuPont de Nemours, mettent en place des méthodes de prévision de durée moyenne (un an), emboîtées et coordonnées entre elles, et qui coïncident avec des découpages de **responsabilité**.

### 2. La politique générale et l'école de Harvard

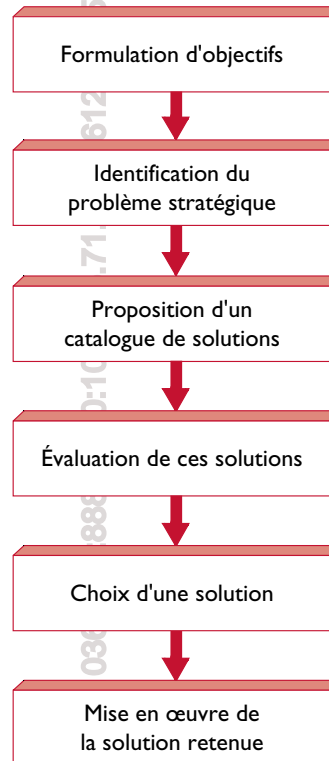
C'est à l'université de Harvard que l'on va découvrir, au cours des années 1950, cette nouvelle discipline managériale que constitue la politique générale (*Corporate Policy*). Comme les entreprises vendent de nombreux produits sur de nombreux marchés, le rôle de la direction générale consistera, entre autres, à **harmoniser la politique générale** et les **stratégies produits/marchés** (*Business Strategy*).

Dans toutes ces études, on allonge l'horizon de la prévision (de 2 à 10 ans), mais les techniques restent « mécanistes ». On prolonge les phénomènes de gestion dans le temps. Or, comme on l'imagine, cette méthode rencontre rapidement des limites, car le futur n'est en rien assimilable à du passé prolongé.

Vers les années 1960 cependant, certains chercheurs de la célèbre *Business School* proposent de fonder la politique générale sur une fine analyse des capacités de la firme et des ressources de l'environnement. L'esprit de planification change alors; on devient de plus en plus sensible aux **ruptures** qui brisent les *trends*; on se met à tenir compte des aptitudes des dirigeants, de leurs expériences, de leurs valeurs.

En vue de formaliser ces analyses, de les rendre plus méthodiques, on élabore des modèles ; l'un des plus célèbres d'entre eux restant le **modèle LCAG** (du nom des auteurs : Learned, Christensen, Andrews, Guth), qui s'applique à la stratégie de domaine (*Business Strategy*) (figure 2.1).

Figure 2.1. Les principes du modèle LCAG



### 3. La planification stratégique (*Strategic Planning*)

Elle se développe à partir des années 1970, sous l'impulsion d'Igor Ansoff et de consultants appartenant à des cabinets spécialisés en stratégie. On perfectionne la méthode (« analyses stratégiques ») et on invente de nouveaux outils (courbes d'expérience, matrices, etc.). La cohérence de la démarche et la simplicité pédagogique des instruments incitent de nombreux responsables à adopter ces procédés, le succès cédant la place à l'engouement. Il s'agit presque d'une foi. Au cours de ces dernières années, d'aucuns ont estimé que la capacité d'analyse alliée à une volonté sans faille permettait de surmonter toutes les incertitudes du futur.

#### Exemple

Coca-Cola calcule le nombre d'envies de boire quotidiennes des habitants de la planète, retranche les demandes non solvables, détermine sa part de marché cible sur le solde et adapte ses produits aux goûts des consommateurs. L'entreprise induit de ces données son chiffre d'affaires et son bénéfice.

#### 4. La planification douce ou le *Soft Management*

Mais, à la fin des années 1970, les instruments et la méthode de l'analyse stratégique vont être vivement critiqués. Porter propose un schéma d'analyse concurrentielle qui remplace les outils récemment élaborés. Plus encore, on critique l'esprit de la planification stratégique que l'on juge parfois trop coûteuse et excessivement procédurière. D'une certaine manière, c'est le procès de la rationalité – de « l'hyperrationalité », elle-même irrationnelle – en management qui est alors fait. On stigmatise les entreprises, telle General Electric, « malade de la science », dont le projet de domination des hommes, du monde et du temps paraît démesuré. Pour remplacer toutes les tentatives prométhéennes de maîtrise stratégique, certains auteurs proposent une forme de renaissance de la simplicité managériale décrite comme retour au paradis perdu. Le succès en management n'est plus conditionné par la rigueur d'une démarche planificatrice, mais par le respect de principes simples et sages qui consistent essentiellement à mobiliser les ressources humaines, à écouter le client et à être réactif. Un tel management de bon sens, mais simpliste, se fonde davantage sur les incantations (« zéro défaut », « zéro mépris ») que sur les analyses. Il possède cependant des qualités, puisqu'il impose de s'interroger sur les organisations, sur la culture de l'entreprise, sur son mode de direction. Mais, pour autant, la planification stratégique continue de se développer. Elle touche de plus en plus les moyennes, voire les petites entreprises. Le processus stratégique évolue, car les managers, dégrisés de certaines naïvetés, ne peuvent plus éviter de prendre en compte les modifications de l'environnement.

La stratégie ne résulte pas d'heures de recherches et de modélisation minutieuse... Elle est le résultat d'un processus simple et assez rudimentaire. Stratèges, sortez de vos zones de confort :

- piège n° 1 – la planification stratégique : trop de « plans toujours changeants » ;
- piège n° 2 – une réflexion centrée sur les coûts ;
- piège n° 3 – des cadres stratégiques autoréférentiels : partir de cadres trop connus<sup>1</sup>.

#### 5. La vision stratégique : un futur désiré

L'enseignement des dernières années nous laisse songeurs. En 2008, le monde semblait bien aller. La liberté politique et l'initiative individuelle paraissaient pouvoir s'épanouir jusque dans les coins les plus reculés de la planète ; la croissance économique était la plus rapide de l'histoire ; tout laissait augurer qu'elle allait se poursuivre pendant des années grâce à une très forte progression démographique, à l'existence d'une épargne abondante, à des progrès scientifiques et techniques extraordinaires permettant d'espérer un développement durable.

Et patatras ! Voilà qu'une dépression fond sur la planète. Qui l'aurait prévue, même si l'on avait su que certaines familles américaines se révélaient incapables de rembourser un crédit sur leur logement ? Or, c'est bien là où réside la difficulté. L'effet papillon, qui veut que le battement d'aile d'un de ces sympathiques lépidoptères au Brésil entraîne une tornade au Texas, déjoue les tentatives de prévision des managers, comme il bouleverse les prédictions des météorologues.

1. Roger L. Martin, « Le grand mensonge de la planification stratégique », *Harvard Business Review*, février-mars 2016.

## La naissance d'une crise<sup>2</sup>

Nous sommes avant 2008. Les salaires des classes moyennes, aux États-Unis, stagnent. Les ouvriers et employés sont incités à s'endetter (*subprimes* = crédits à haut risque) pour acheter leurs logements. Le marché immobilier et celui du bâtiment connaissent alors une belle croissance. Trop belle même, car l'endettement finit par dépasser le seuil tolérable. D'où perte de confiance et fuite devant toute dette. Les banques du monde entier s'affolent; certains établissements disparaissent et obligent les chefs d'états à les renflouer. Or, les banques, devenues frileuses, refusent de prêter à des entreprises saines qui tombent en faillite. La débâcle bancaire, puis financière devenue écono-

mique, engendre une crise sociale de grande envergure, particulièrement en Europe. Des millions de travailleurs sont au chômage.

*Quelles leçons en tirer?*

Depuis plus de 20 ans, l'obligation d'obtenir un ROE à 15% (*Return on Equity*, c'est le rendement des actions) entraînait les entreprises et les banques à prendre des risques démesurés. Les managers et les banquiers ont souvent joué avec le feu et les contrôleurs les ont laissé faire. Apprendre la stratégie, c'est apprendre à être mesuré, en mettant fin à l'absurdité d'un ROE à 15% !

### a. Les effets de la crise sur le management

On constate que le passé a progressivement perdu son rôle de garant d'un avenir maîtrisé; le présent, même lui, est vilipendé comme fauteur de myopie et inhibiteur d'innovations stratégiques véritablement créatrices de progrès. Il faut « désapprendre le présent » et « reconstruire une architecture stratégique », en développant une « vision stratégique ». On parle aussi d'« intention stratégique », ce qui n'est autre que la représentation d'un futur désiré.

L'étude de grands groupes français met en évidence le fait que les raisons de la popularité du concept de vision dans les milieux managériaux tient à ses caractéristiques et au fait qu'il remplisse plusieurs fonctions.

#### Exemple

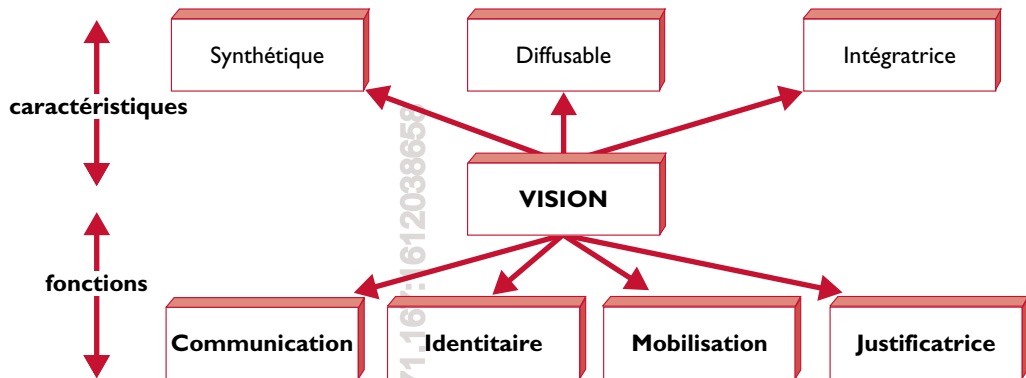
La vision de l'entreprise Valeo se définit par une croissance fondée sur l'innovation et le développement en Asie, dans un contexte mondial de forte évolution de l'industrie automobile. La stratégie de l'équipementier s'articule autour de deux axes: devenir le partenaire incontournable des constructeurs dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et accélérer son développement dans les pays émergents et en Asie. Deux idées forces guident cette stratégie: l'entreprise mobilise ses équipes en interne et affiche sa détermination en externe. Il n'y a pas de chiffres, pas d'éléments opérationnels, seulement une image de l'avenir que la direction souhaite faire partager.

La vision est généralement **synthétique, aisément diffusable, intégratrice** de différents concepts du management (métier de l'entreprise, objectifs et moyens, culture, valeurs, etc.).

En résumé, la vision, en projetant une représentation commune de l'avenir souhaité de l'entreprise, permet de diffuser simplement un message cohérent sur ses finalités.

2. ATTAU J., *La Crise et après?*, Fayard, 2008.

Figure 2.2. La vision, caractéristiques et fonctions



Forte de ces caractéristiques, la vision remplit plusieurs fonctions complémentaires.

La vision est un **moyen de communication** :

- À l'extérieur, la vision sert de « résumé » de la stratégie de l'entreprise vis-à-vis à la fois du monde financier et des médias économiques. Compte tenu de l'importance prise au cours des deux dernières décennies par la sphère financière, pouvoir diffuser de manière simple, succincte l'orientation de la stratégie de l'entreprise sans toutefois entrer dans des détails trop confidentiels, est important. Ainsi, l'affichage, comme vision stratégique, de la volonté de devenir leader sur ses marchés, constitue une réponse au besoin de clarification du monde financier concernant les stratégies des grandes entreprises évoluant dans des secteurs mondialisés, très concurrentiels, où il est nécessaire de concentrer ses ressources sur un seul ou sur un petit nombre de métiers.
- À l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, les dirigeants souhaitent, par ce moyen, donner du sens à l'activité des salariés ;
  - ceux-ci ayant un niveau de qualification plus élevé que par le passé, ils sont demandeurs d'un lien entre leur travail quotidien et les objectifs plus globaux de l'entreprise ;
  - les grandes entreprises se sont transformées en multinationales composées de salariés de cultures très différentes et donc difficilement mobilisables dans une direction identique.

La vision possède une **dimension identitaire** ; elle peut constituer un référentiel commun et elle est un moyen pour fédérer l'ensemble des personnels autour d'une finalité commune exprimée d'une façon compréhensible par le plus grand nombre.

La vision joue un rôle de **mobilisation des équipes** dans un sens commun. Elle permet d'orienter et de guider les comportements et les pratiques managériales.

La vision possède également une **fonction justificatrice**. Grâce à un message simple et relativement large, elle permet de masquer les jeux de pouvoir et les stratégies individuelles ou de groupes des différentes parties prenantes de l'organisation. Ainsi, tant vis-à-vis de l'externe que de l'interne, l'entreprise apparaît comme un tout homogène. Elle bénéficie d'un relatif degré de liberté dans son adaptation à l'environnement et dans l'intégration de stratégies, éventuellement émergentes.

**Exemple**

La société chinoise Huawei, qui connaît une croissance exceptionnelle sur les marchés mondiaux à partir de sa base domestique, fonde son développement sur une adaptation continue aux contextes. D'abord présente dans les équipements télécoms lourds, elle s'est ensuite orientée vers le léger (les *softs*) puis vers les antennes 4G. Enfin, elle annonce vouloir devenir le premier fabricant mondial de Smartphones. Sa stratégie s'adapte pas à pas aux évolutions technologiques et aux changements des marchés.

*b. Management de crise ou crise du management ?*

Pour parvenir à cette fin, l'entreprise ne doit pas mettre en œuvre une planification naïve mais se lancer dans une **analyse de ses compétences fondamentales** à partir desquelles elle construira son **réseau d'activités**.

Nous retrouverons cette approche lors du diagnostic stratégique. Il demeure qu'aujourd'hui on est assurément incité à reconnaître que la simple notion de part de marché (sur laquelle était bâtie la planification stratégique) rive en quelque sorte l'entreprise à son présent, alors que les marchés de demain seront autrement découpés, voire émergeront de domaines méconnus.

Au surplus, dans la démarche naïve de planification, les effets limitatifs sont bien connus. Ils ont été regroupés par Henry Mintzberg autour de trois idées :

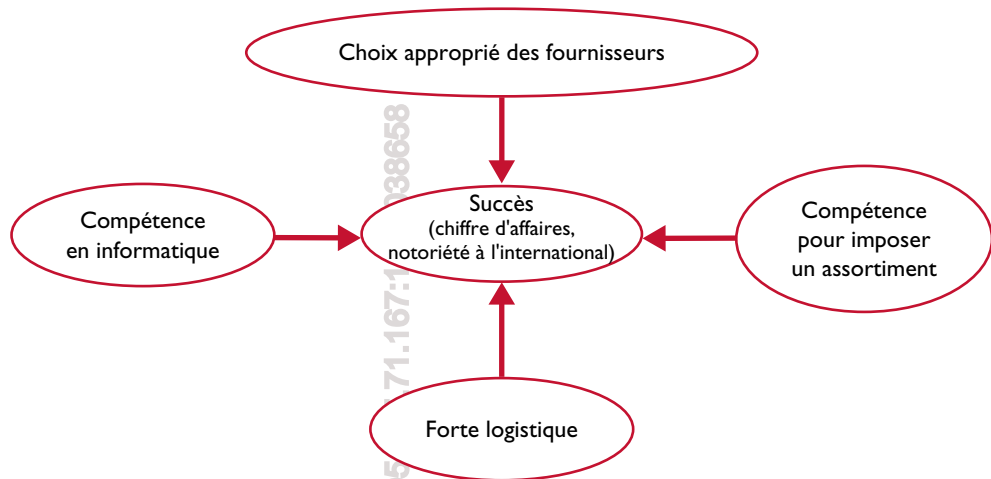
- **L'erreur de prédétermination.** Il n'est plus envisageable de prévoir avec une précision acceptable l'évolution de l'environnement.
- **L'erreur de détachement.** On pense à tort que la planification peut être indépendante des choix opérationnels ; c'est inexact car ces derniers conditionnent, par rétroaction, la stratégie.
- **L'erreur de formalisation.** En voulant tout exprimer et tout quantifier, on tue l'intuition véritablement créatrice de progrès.

Les vertus de la planification sont certes mises en cause mais l'on s'interroge également sur les capacités d'apprentissage des entreprises.

Toutes ces controverses à propos de la planification stratégique n'ont pas abouti à supprimer le processus mais à l'enrichir de manière à intégrer plus de complexité dans les analyses. Pour parvenir à ce but, il convient que l'entreprise – c'est-à-dire tous les hommes et femmes qui la composent – développe sa capacité d'apprentissage. Les champs de la psychologie et de la sociologie nourrissent la réflexion. Les choix stratégiques reposent en effet largement sur des représentations mentales.

On recourt à la psychologie de la cognition pour élaborer des **cartes cognitives**. Cette expression désigne les schémas construits à partir des discours d'une ou de plusieurs personnes appartenant à la direction générale. Une carte cognitive a pour objet de faire apparaître diverses variables reliées entre elles, par exemple, pour une entreprise de vente sur Internet (figure 2.3).

Figure 2.3. Un exemple de carte cognitive



La carte cognitive qui constitue une **représentation schématique** des règles de fonctionnement de l'entreprise et de son environnement nous rappelle que les décisions stratégiques reposent sur des perceptions de la réalité supposée et que l'importance du subjectif, du cognitif, ne doit pas être négligée. Les cartes cognitives sont fréquemment partagées au sein d'une entreprise. Elles peuvent l'être au sein d'un secteur et ce, de façon erronée.

#### Exemples

L'effondrement de la « nouvelle économie » liée aux activités d'Internet nous a, en son temps, fourni l'illustration d'effets cognitifs partagés, tant dans la période d'engouement que dans la phase de crise. Dans le secteur automobile, l'idée que, pour être rentable, une entreprise doit produire six ou sept millions de véhicules neufs par an fait partie de ces éléments cognitifs partagés, et non nécessairement étayés par les faits.

Les cartes cognitives servent à mieux connaître la **perception** que le *top management* possède de son environnement et des conditions de réalisation des objectifs. Cette technique fournit donc une **image concrète** de la vision stratégique. L'outil peut aider à prendre des décisions et à perfectionner l'apprentissage individuel et collectif. En effet, un manager ne conçoit pas seulement des solutions à des problèmes rencontrés, il doit aussi appliquer concrètement les remèdes choisis. Cet engagement dans l'action entraîne fréquemment un biais, un manque de recul ou un défaut de sérénité qui bloque les capacités de réflexion.

#### Exemple

Lorsqu'un dirigeant manque de recul, l'élaboration d'une carte cognitive, avec l'aide d'un consultant, peut l'aider à prendre conscience des solutions que son engagement dans l'action masquait.

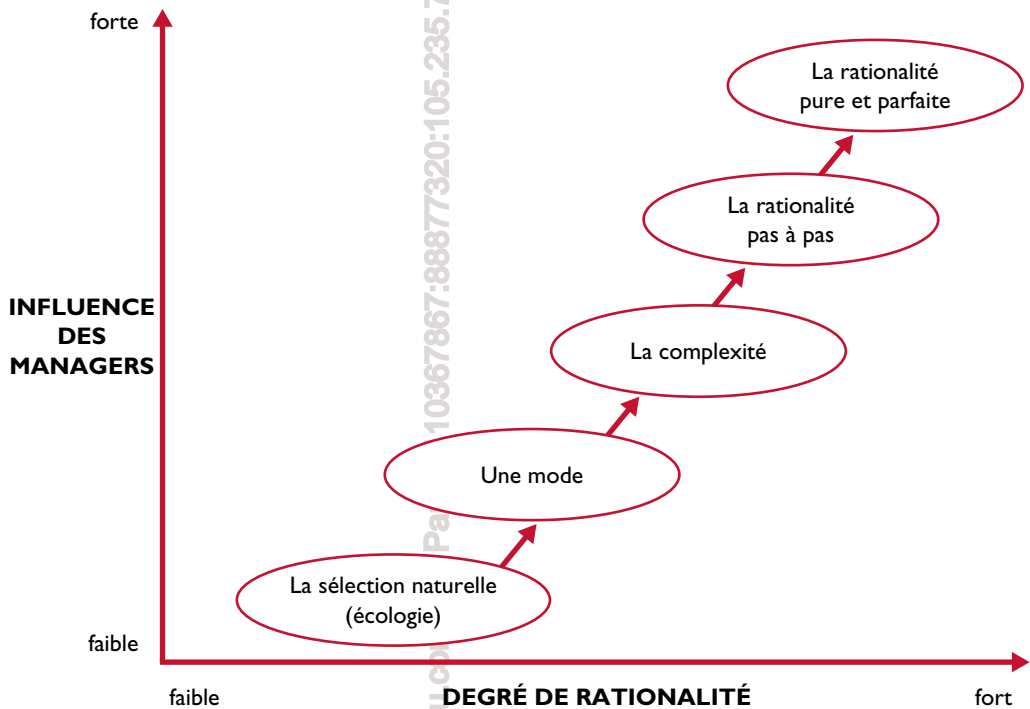
La carte cognitive facilite, au surplus, la transmission d'idées et enrichit la conscience collective d'un groupe de décideurs.

Enfin, l'outil sert à prévoir le **comportement stratégique**, dans la mesure où la pensée inscrite sur la carte préfigure l'action stratégique.

## 6. Une diversité de processus, une démarche idéalisée

On vient de constater que la conception du management stratégique a évolué au fil du temps. Elle varie aussi en fonction de la vision que les managers ont de la rationalité ou de l'irrationalité qui préside à la prise de décision et qui commande le rôle des équipes chargées de l'élaboration stratégique.

Figure 2.4. Les différentes formes de planification



Des théories ont été élaborées pour expliquer une telle diversité.

## Les cinq attitudes résultant des visions contradictoires

- **La sélection naturelle.** Comme certaines espèces animales qui survivent parce qu'elles subissent des mutations convenant à telle ou telle modification de l'environnement, les entreprises produisent différentes stratégies. Certaines ne correspondent pas au changement de l'environnement et les entreprises qui les ont adoptées disparaissent. D'autres stratégies, au contraire, s'ajustent aux nouvelles données du milieu extérieur. Les équipes managériales qui les ont formulées rencontrent alors le succès.
- **La mode.** Comme les chercheurs dans les sciences avec leur théorie, les managers sont tributaires de représentations, de paradigmes, qui orientent leurs décisions stratégiques. Lorsque la planification est de saison, toutes les (grandes) firmes s'efforcent de s'engager dans cette voie. Lorsque la mode passe, les dirigeants changent de méthode. On parle en l'espèce de mimétisme organisationnel.
- **La complexité dans un environnement chaotique et imprévisible.** Les managers découvrent des signes qui les incitent parfois à changer de cap stratégique. Si cette orientation est bonne, l'entreprise, au terme d'une démarche d'apprentissage, pourra garder en mémoire les contenus et les processus de décision.
- **La rationalité pas à pas qui s'apparente à la rationalité limitée** (Herbert Simon). Les décideurs prennent des décisions d'ordre stratégique lorsque des problèmes importants se posent ou lorsque des occasions fructueuses se présentent. Petit à petit, l'entreprise « apprend » et les responsables adoptent un cadre de décision méthodique.
- **La rationalité pure et parfaite.** Elle représente le cas où les équipes stratégiques d'une firme prennent des décisions logiques et construisent l'avenir au travers de planifications formalisées et systématiques.

Nombreuses sont les modalités pratiques d'élaboration des stratégies : depuis l'absence même de stratégie formulée jusqu'à la programmation méthodique des décisions. D'une manière générale, on observe que les managers tracent des **sentiers stratégiques** constitués de décisions prises « pas-à-pas » pourrait-on dire. À une succession de décisions mineures succède au fil du temps un choix important qui bouleverse l'organisation. Toutefois, derrière cette diversité apparente, on relève les traces, plus ou moins marquées, d'une démarche idéale telle qu'elle a été formulée par les tenants de la planification stratégique.

## 7. Les différentes étapes de la démarche stratégique

Il est commode de présenter ici, dans un schéma d'ensemble, l'intégralité du processus stratégique, avec ses différentes étapes (figure 2.5). Nous donnerons quelques indications à propos de chacune d'elles en sachant que les phases de diagnostic et de choix des orientations seront reprises en détail. Soulignons que cette démarche constitue un modèle destiné à susciter la réflexion des managers. Dans la réalité, en fonction notamment de la taille des entreprises et des secteurs, les méthodes effectives divergent, à des degrés divers, d'un tel idéal de rationalité.

Figure 2.5. La démarche stratégique

