

Stratégie d'entreprise

Les processus stratégiques

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Activités

Attention : ceci est la version corrigée de l'activité.

Exercice pour aller plus loin

Consigne

Après avoir lu l'article :

1. Rappelez ce qu'est la stratégie délibérée.
2. Précisez de quel type d'approche de la stratégie délibérée parle l'article, en justifiant votre réponse (la planification stratégique ? La personnalisation de la stratégie ? La stratégie imposée par l'externe ?).

Article

Raison d'être : les dirigeants en première ligne

La définition d'une raison d'être est une démarche forte pour une équipe dirigeante. Cette transformation procède d'une conviction personnelle ou d'une politique de RSE avec pour objectif la pérennité de l'entreprise.

La définition d'une raison d'être est une décision stratégique essentielle qui relève d'un acte de leadership fort ; aussi, la réflexion doit-elle forcément commencer chez les dirigeants. Il s'agit là pour le dirigeant de faire preuve de courage et d'audace, de montrer l'exemple et d'oser bousculer les normes établies. Quand Emery Jacquillat, président de la Camif, décide de fermer son site le jour du Black Friday, il refuse de soutenir la frénésie d'une consommation irresponsable.

Dans un second temps, bien sûr, elle doit s'étendre à l'ensemble des collaborateurs, mais nous insistons sur ce point : si les dirigeants ne sont pas sincèrement convaincus de l'importance de la démarche et qu'ils ne sont pas prêts à repenser leur stratégie en fonction de ce qu'ils découvriront, la recherche de la raison d'être ne sera qu'une série de vœux pieux, sans grande utilité.

Dépasser le stade de l'idée

Les dirigeants sont peu accoutumés et préparés à l'exercice. Si l'on admet que la raison d'être constitue la pierre angulaire de la stratégie de l'entreprise, il va sans dire que c'est à eux de mener le travail d'archéologie et de projection qui permet d'y aboutir, ou a minima de s'y impliquer fortement. C'est par cet engagement dans la démarche qu'ils pourront ainsi prendre du champ et projeter sur le temps long l'entreprise dont ils ont la responsabilité.

L'expression puis la révélation de la raison d'être constituent pour les dirigeants un acte de souveraineté, avec sa part d'audace et de choix radicaux. Ce n'est que par le portage et l'incarnation de l'équipe dirigeante que la raison d'être pourra dépasser le stade d'idée et devenir une réalité infusant l'ensemble de l'organisation.

C'est donc aux dirigeants de lancer la réflexion, pour revenir aux intentions qui ont animé les fondateurs de l'entreprise. En effet, une intention fondamentale a toujours présidé à l'invention de l'entreprise. Ce n'est pas un acte anodin : il est rare que la seule intention ait été de gagner un peu d'argent. Bien sûr, une entreprise se doit d'être rentable : c'est le moyen de garantir sa pérennité. Mais il existe un enjeu plus grand au service duquel on met cette rentabilité.

Garant de la pérennité

Il arrive qu'une entreprise se perde quand d'autres actionnaires arrivent, que les dirigeants changent, ou qu'un héritier mal avisé prend des décisions dangereuses en oubliant les valeurs de l'entreprise. Pour revenir à une réflexion à long terme, il convient donc de s'ancrer dans le passé pour mieux penser l'avenir. Une démarche que les mutuelles et les coopératives ont bien compris, tout comme les entreprises familiales.

Qu'est-ce qui motive les héritiers de grandes entreprises familiales ? Après tout, puisqu'ils sont héritiers, ils pourraient savourer leur richesse et prendre une retraite anticipée. Mais beaucoup d'entre eux se sentent davantage dépositaires que propriétaires de leur entreprise. Ils savent qu'ils doivent la mener à la génération suivante, en bon état ou, mieux, grandie. Ils n'ont pas reçu un cadeau en héritage, mais une responsabilité.

Une dirigeante nous a cependant raconté sa bataille avec certains actionnaires familiaux, qui préféreraient engranger des profits à court terme : elle se bat pour la pérennité de la société, et

cherche la valeur ajoutée au sens large de sa société. La loi Pacte permet désormais d'inscrire la raison d'être dans les statuts, et ainsi de défendre plus aisément certaines décisions stratégiques.

La singularité de la raison d'être

De notre expérience, la motivation du dirigeant à enclencher cette transformation peut venir de trois facteurs différents :

1. Une motivation personnelle, purement morale, issue d'une volonté de faire le bien à cause de son éducation, de ses convictions personnelles, d'un élément transformateur dans sa vie : prise de conscience, naissance des enfants, etc. ;
2. Une envie de laisser une empreinte positive sur le monde. Ce levier peut sembler égocentrique, mais il est très puissant ;
3. Un souhait de pérenniser son entreprise, de faire en sorte qu'elle survive dans le temps long, au-delà des résultats à court terme. C'est la démarche de Michel Leclercq chez Decathlon, de Pierre Bellon chez Sodexo, de Bouygues, et d'autres entreprises à actionnariat familial.

Pour définir leur singularité, puis leur raison d'être, il faut que les dirigeants de l'entreprise prennent le temps d'y réfléchir, et d'en parler ensemble. Cette démarche se construit au cours d'ateliers et de séminaires, nourris de recherches sur les fondations de l'entreprise. Une fois que l'on tient des idées clés, il est temps de les étendre à des cercles concentriques, de plus en plus larges, au sein de l'entreprise.

Patrick Lenain et Jean-Noël Filli, auteurs de « L'entreprise vraiment responsable ». - OECD/Andrew Wheeler/DR.

Source : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/efficacite-personnelle/0611296900065-raison-d-etre-les-dirigeants-en-premiere-ligne-344518.php>

Éléments de correction

La stratégie délibérée est un processus intentionnel et rationnel de construction de la stratégie. La stratégie délibérée est l'expression de l'orientation intentionnelle, formulée ou planifiée par les dirigeants. Elle est conçue grâce aux outils, aux techniques et aux méthodes d'analyse et d'évaluation de la stratégie. Elle correspond donc à un ensemble de choix volontaires, décidés et conscient de la part de l'entreprise et de ses dirigeants.

Il existe plusieurs types de stratégie délibérée :

- La planification stratégique,
- La personnalisation de la stratégie,
- La stratégie imposée par l'externe.

La situation décrite dans l'article correspond à la stratégie délibérée, dite de « personnalisation de la stratégie ». Il s'agit en effet de relever le rôle clé des dirigeants d'entreprise dans la construction de la stratégie et plus spécifiquement ici dans la construction de la raison d'être de l'entreprise.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.