

Stratégie d'entreprise

Les méthodes de réflexion stratégique

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.

Table des matières

Préambule	2
Pourquoi être créatif en stratégie ?	2
Comment encourager la créativité stratégique ?	2
Remettre en cause le sens commun	2
Stimuler les combinaisons	3
Prendre en compte les contraintes	3
Imaginer de nouveaux contextes	3
Stimuler et encourager la « déviance »	3
Qu'est-ce qu'un atelier stratégique ?	4
Comment faciliter un atelier stratégique ?	5
Les facteurs clés de succès des ateliers stratégiques	5
Conclusion	6
Références	6

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur les méthodes de réflexion stratégique.

Il a 2 objectifs spécifiques : connaître les principales méthodes de réflexion stratégique et savoir mener une réflexion stratégique.

Ce cours est constitué de 4 parties : la première partie aborde la question de la stratégie et de la créativité. La seconde évoque les ateliers stratégiques. Nous présentons ensuite les projets stratégiques. Enfin, nous étudions les rapports et plans stratégiques.

Les méthodes que nous allons aborder ici ne sont pas des concepts ou des techniques analytiques mais ce sont des approches concrètes et mises en œuvre réellement par les entreprises pour gérer leurs processus de fabrication de la stratégie.

Pourquoi être créatif en stratégie ?

La créativité est essentielle à la stratégie !

Il s'agit d'aller au-delà de l'approche classique de la stratégie qui repose sur l'utilisation d'outils de diagnostics et d'analyse, pour comprendre les environnements. Ces éléments sont essentiels pour bien saisir un contexte, mais ne conduisent pas à être créatif et à imaginer la stratégie.

Être créatif a pour objectif de remettre en cause un périmètre établi, une situation de rente, des routines de fonctionnement pour projeter et se projeter différemment dans le monde.

Il est impératif d'être créatif notamment pour innover, penser le changement, se projeter, anticiper les crises et inventer de nouvelles façons de penser et d'avancer.

Comment encourager la créativité stratégique ?

Il existe de nombreuses manières d'encourager la créativité d'une manière générale, et en stratégie plus particulièrement.

Remettre en cause le sens commun

La manière de voir une activité, un marché, un produit, le comportement du consommateur, etc. est souvent dépendante de nos routines et de nos perceptions ancrées dans nos cultures et nos imaginaires. Remettre en cause ces sens communs est donc une manière d'identifier et de questionner comment nous voyons les choses, comment nous voyons le monde et explique donc

les statu quo dans l'entreprise ou le secteur. Si par exemple Elon Musk n'avait jamais remis en cause le fait que les vols spatiaux étaient de fait réservés aux scientifiques, dans de lourds programmes internationaux, il n'aurait jamais inventé SpaceX qui a vocation à démocratiser ces vols spatiaux.

Stimuler les combinaisons

L'innovation, les idées, la créativité émergent souvent aux frontières, entre des services ou des personnes qui voient différemment un même objet. Steve Jobs considérait par exemple que « La créativité consiste simplement à connecter les choses ». Le succès de Google repose notamment sur sa capacité à encourager la transversalité entre ses différents services, entre le marketing et les ingénieurs, etc. De nombreux succès commerciaux résultent d'un rapprochement de produits ou de services qui semblent indépendants les uns des autres, voire conflictuels.

Prendre en compte les contraintes

Il s'agit notamment d'identifier, de caractériser et d'analyser les limites d'une entreprise, les faiblesses ou de considérer des ressources dites négatives pour les transformer en atouts.

C'est le cas par exemple d'entreprises qui se sont développées en s'appuyant sur des ressources délaissées par les entreprises, considérées comme étant négatives en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût. C'est ainsi par exemple le cas de l'entreprise spécialisée qui embauche des adultes atteints du syndrome d'Asperger et qui profite de ce particularisme pour développer son activité de vérification de programmes informatiques. Ils deviennent ainsi un atout pour l'entreprise.

Imaginer de nouveaux contextes

Il peut être intéressant de faire un transfert de contexte, c'est-à-dire d'imaginer comment un problème spécifique a été réglé dans un autre contexte que le sien, ou encore comment un problème que réglé dans un contexte spécifique pourrait intéresser d'autres contextes.

Stimuler et encourager la « déviance »

La déviance c'est décadrer, c'est-à-dire penser différemment le monde ; c'est être impertinent et remettre en cause les routines et l'ordre établi, les décisions prises et ainsi sortir des normes culturelles qui guident les comportements. Pour ce faire, il faut encourager le droit à la parole et même au devoir de parole, le droit d'initiative, le droit à la différence, le droit à l'erreur, et même les valoriser et les récompenser.

Qu'est-ce qu'un atelier stratégique ?

« Un atelier stratégique est un espace-temps de réflexion qui se déroule le plus souvent hors de l'entreprise, et qui permet aux responsables de l'entreprise de réfléchir de manière intensive à la stratégie de leur organisation. »

Les ateliers stratégiques (ou séminaires de réflexion stratégique) constituent une méthode fréquente de fabrication de la stratégie.

Les ateliers stratégiques réunissent donc en général des membres du comité de direction, et peuvent parfois inclure des managers plus opérationnels en fonction des sujets abordés et de questions soulevées.

A quoi servent ces ateliers ?

Les ateliers sont utilisés pour formuler la stratégie :

- Reconsidérer une stratégie ;
- Définir le déploiement d'une stratégie ;
- Communiquer des décisions stratégiques.

Ils peuvent s'inscrire dans le cadre d'un processus régulier de planification stratégique ou être organisés de manière impromptue. De plus, ils peuvent jouer un rôle important dans la construction d'un esprit d'équipe ou dans le développement personnel des participants.

Quels sont les risques ?

Même si les ateliers stratégiques peuvent positivement contribuer à la fabrication de la stratégie, ils soulèvent deux problèmes majeurs.

Ils peuvent être perçus comme une forme de manipulation de la part des dirigeants qui cherchent à co-construire une vision stratégique et des plans de développement alors que les décisions sont dans la réalité déjà prises. C'est la question de la « fausse participation », aujourd'hui très courante dans un contexte où la stratégie se veut de plus en plus ouverte. On parle d'ailleurs d'open stratégie.

De ce fait, les ateliers de réflexion stratégique peuvent parfois contribuer à renforcer la position dominante du dirigeant, sa manière de voir et sa vision, conduisant ainsi à renforcer son pouvoir, et parfois donc à brider la créativité et l'innovation stratégique. Il est d'autant plus important face à ce risque, de créer les conditions d'une libre expression de chacun des participants à travers par exemple l'intervention de facilitateurs extérieurs garants du processus.

Les ateliers risquent parfois d'être détachés de l'action, notamment lorsqu'ils remettent en cause les routines de travail et la trajectoire de l'entreprise. Il peut en effet être difficile de traduire les idées et l'enthousiasme de l'atelier dans la réalité des activités opérationnelles.

Comment faciliter un atelier stratégique ?

Les ateliers stratégiques peuvent néanmoins être tout à fait productifs sous certaines conditions.

Les facteurs clés de succès des ateliers stratégiques

1. **Être pédagogue**, les dirigeants doivent précisément expliquer ce qu'ils en attendent, clarifier les objectifs et être transparents avec les participants : ce n'est pas une méthode miracle qui résout tous les problèmes, mais un espace-temps d'échange qui permet de partager et de co-construire.
2. **Impliquer des participants extérieurs au comité de direction**, afin de diversifier les points de vue, il peut être parfois utile d'inviter les administrateurs non exécutifs. Mais aussi les managers intermédiaires prometteurs qui peuvent apporter une vision plus proche de la réalité du terrain. La participation à ces ateliers peut constituer une opportunité de carrière, donc ils vont se motiver.
3. **Impliquer des consultants externes en tant que facilitateurs**, demander à un consultant externe de présider et d'organiser l'atelier peut libérer les participants de cette contrainte et leur permettre de mieux se concentrer sur le débat, de veiller à ce que chacun apporte sa contribution et de s'assurer que la discussion reste centrée sur le sujet.
4. **Casser les routines organisationnelles**, organiser l'atelier dans un lieu éloigné et prestigieux permet de détacher les participants de leur routine organisationnelle et d'affirmer symboliquement l'importance de l'évènement.

Il n'existe concrètement pas de formule de succès pour les ateliers stratégiques. Ils réunissent en général des individus influents afin de discuter de questions qui peuvent être cruciales pour l'avenir professionnel de certains d'entre eux.

Conclusion

La réflexion stratégique est une phase particulièrement importante pour les entreprises parce que bien souvent, elle va déterminer le futur et la trajectoire de développement envisagée.

Ce travail de réflexion est également très complexe en raison des multiples paramètres à prendre en compte, des processus possibles et des acteurs qui interviennent pour infléchir la direction de l'entreprise.

Il convient donc, pour le dirigeant et ses équipes de prendre du recul et d'avoir une posture réflexive qui conduit à penser au mieux la stratégie.

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.

Figures