

# Stratégie d'entreprise

## Les stratégies

---

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

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>La diversité des stratégies</b> .....	<b>2</b>
<b>Le rôle des acteurs internes dans la stratégie</b> .....	<b>3</b>
<b>Les dirigeants</b> .....	<b>3</b>
Le directeur général ou le « stratège en chef ».....	3
Le CODIR - Les membres du comité de direction .....	3
Les administrateurs non exécutifs .....	4
<b>La direction de la stratégie</b> .....	<b>4</b>
La récolte d'information et leur analyse .....	4
Gestionnaire du processus stratégique .....	5
Les projets spéciaux.....	5
<b>Les managers intermédiaires</b> .....	<b>5</b>
<b>Le rôle des consultants externes</b> .....	<b>7</b>
<b>Qu'est-ce que le leadership stratégique ?</b> .....	<b>8</b>
<b>Quels sont les traits du leadership stratégique ?</b> .....	<b>8</b>
<b>Les rôles du leadership</b> .....	<b>9</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>10</b>
<b>Références</b> .....	<b>10</b>

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur les stratèges et les personnes qui font la stratégie dans les entreprises.

Ce cours permet de savoir identifier qui fait concrètement la stratégie dans les entreprises. Il permet également d'identifier quels sont les rôles de chacun des acteurs internes et externes dans la construction de la stratégie.

Le cours est structuré en 4 parties spécifiques. Nous verrons tout d'abord la diversité des stratèges. Nous étudierons ensuite que sont les rôles des acteurs internes dans la stratégie. Nous analyserons également les rôles des consultants externes. Enfin, nous évoquerons les traits du leadership stratégique.

### Qui fait la stratégie dans les entreprises ?

Dans la réalité des entreprises, on peut s'interroger sur qui fait la stratégie ? Qui participe aux processus stratégiques ? Qui sont les stratèges dans les entreprises ?

## La diversité des stratèges

Les dirigeants ne sont pas les seuls impliqués dans le processus stratégique. La fabrique « concrète » de la stratégie est davantage un processus collectif et partagé qu'un processus individuel.

Qui est impliqué, et comment les individus contribuent-ils, dans la pratique, à la fabrique de la stratégie ?

Nous pouvons identifier 4 types d'acteurs ou instances spécifiques :

- Les dirigeants ;
- La direction de la stratégie ;
- Les managers intermédiaires ;
- Les consultants externes.

Chacun de ces acteurs a des rôles spécifiques que nous allons détailler à la suite.

# Le rôle des acteurs internes dans la stratégie

Voyons tout d'abord les rôles des acteurs internes aux entreprises dans la stratégie : les dirigeants, la direction de la stratégie, les managers intermédiaires.

## Les dirigeants

Le dirigeant d'entreprise est souvent occupé par tout un ensemble de fonctions.

En fonction de la taille et de la structure de l'entreprise, il aura des fonctions de direction, représentation, recrutement, développement, etc. Il peut parfois avoir des difficultés à s'extraire des tâches opérationnelles pour se consacrer aux grandes questions de stratégie.

Si dans les grandes entreprises, la structure permet la réflexion stratégique, dans les plus petites entreprises, le dirigeant n'a bien souvent pas le temps.

Ainsi, on retrouve dans les entreprises des dirigeants avec des postures et des statuts différents qui ne jouent pas tous le même rôle dans la stratégie.

## Le directeur général ou le « stratège en chef »

Dans les grandes entreprises, on considère que le dirigeant consacre environ le tiers de son temps à la stratégie (Mintzberg). Le dirigeant est dans ce cadre amené à réfléchir et à décider seul des orientations stratégiques à prendre pour l'entreprise. Il est, dans ce cadre, souvent considéré comme responsable en dernier ressort du succès ou de l'échec de la stratégie.

Mais cette centralisation des décisions stratégiques dans les mains du dirigeant peut être risquée, et notamment déboucher sur une personnification excessive, une prise de décision verticale et hiérarchique qui ne sera pas toujours partagée par les collaborateurs. Cette approche peut déboucher sur une confusion entre la stratégie et le stratège (pour changer de stratégie, on change de stratège, mais quid de la continuité ?).

## Le CODIR - Les membres du comité de direction

La seconde institution pouvant intervenir sur la stratégie est le Comité de Direction. Il est souvent composé du dirigeant et des managers stratégiques (DRH, DAF, directeur des opérations, directeur du développement, etc.) qui vont être amenés à se réunir régulièrement dans le cadre de cette instance pour échanger, réfléchir et prendre des décisions stratégiques.

En théorie, ils participent donc à la réflexion stratégique en « mettant à l'épreuve » la vision du dirigeant. L'avantage principal est le fait que la stratégie soit discutée à plusieurs.

En revanche, cette approche plus collective de la stratégie se heurte parfois à 3 limites spécifiques :

- Les membres du CODIR conservent une responsabilité opérationnelle qui risque de biaiser leur jugement ;
- Ils sont généralement nommés par le DG et n'osent pas toujours le « confronter » ou remettre en question ses propositions ;
- Ils peuvent être bridés par la culture de l'entreprise et reproduire l'ordre dominant.

## **Les administrateurs non exécutifs**

Ce sont des administrateurs externes qui ne sont pas salariés de l'entreprise. Ils peuvent ainsi apporter une vision externe objective de l'entreprise et de sa stratégie qui peut leur permettre de soutenir des idées nouvelles sans être limité trop fortement par la culture de l'entreprise. Empiriquement, le rôle est souvent simplement consultatif car les dirigeants et décideurs peuvent remettre en question leur légitimité à donner des idées, alors qu'ils ne sont pas dans l'entreprise et qu'ils ne la connaissent pas.

## **La direction de la stratégie**

Le second grand type d'acteurs impliqués dans la stratégie est la direction de la stratégie.

La direction de la stratégie est composée d'individus dont le rôle est de contribuer aux processus stratégiques.

Si ces acteurs sont peu nombreux dans les PME (faute de moyens) en revanche, on retrouve ce genre de service très fréquemment dans les grandes entreprises, mais aussi dans les services publics.

Les membres de la direction de la stratégie sont souvent recrutés en interne, ce qui leur permet d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de sa culture, des réseaux d'influence interne et sont ainsi plus crédibles auprès de leurs anciens collègues.

Les membres de la direction de la stratégie ne prennent pas de décisions par eux-mêmes. Cependant, ils mènent en général trois tâches importantes.

## **La récolte d'information et leur analyse**

Ces informations sont nécessaires pour les véritables décideurs, notamment dans le cadre d'un projet de fusion par exemple. D'une manière générale, on dit qu'une organisation qui bénéficie d'informations et d'analyses de qualité est mieux préparée pour répondre rapidement et avec assurance à des circonstances imprévues.

## Gestionnaire du processus stratégique

Que ce soit pour le siège ou pour les DAS, les membres de la direction de la stratégie doivent assister les managers dans leurs cycles de planification.

Ils fournissent des structures, des modèles analytiques et des formations internes qui permettent aux responsables opérationnels de construire eux-mêmes leur stratégie.

## Les projets spéciaux

Les membres de la direction de la stratégie peuvent constituer une ressource précieuse pour assister la Direction Générale dans la conduite de projets spéciaux : par exemple l'acquisition ou le déploiement d'un programme de changement stratégique. Ils travaillent alors en équipe avec des managers intermédiaires et quelques fois des consultants externes. Donc ils doivent avoir des compétences en gestion de projet.

## Les managers intermédiaires

Les managers intermédiaires peuvent également participer aux processus stratégiques.

L'implication des managers intermédiaires dans la formulation de la stratégie présente au moins deux avantages.

Tout d'abord, cela peut conduire à de meilleures décisions, car à la différence de bien des dirigeants, les managers intermédiaires sont en contact direct et quotidien avec la réalité de l'organisation et de ses marchés.

De plus, les managers intermédiaires qui ont été impliqués dans le processus de formulation de la stratégie seront mieux à même de l'interpréter lors de son déploiement, d'adhérer aux objectifs stratégiques et de communiquer plus efficacement la stratégie auprès de leurs équipes.

On s'aperçoit que dans la réalité, les managers intermédiaires sont de plus en plus impliqués dans la stratégie. Cela s'explique aussi en partie par le fait que les managers intermédiaires ont souvent suivi des formations en management ce qui leur permet de participer aux débats stratégiques. De plus, il faut noter que la tertiarisation de l'économie implique que la principale source d'avantage concurrentiel est de moins en moins le capital alloué par la DG, mais plutôt les connaissances détenues par les individus impliqués dans les activités opérationnelles.

Même quand les managers intermédiaires ne sont pas formellement impliqués dans la fabrique de la stratégie, ils peuvent accroître leur influence par les moyens suivants :

### **1. En occupant des postes clés**

Les managers intermédiaires responsables de parties déterminantes de l'organisation sont en position d'exercer une forte influence car ils détiennent des connaissances essentielles et leur adhésion à la stratégie est fondamentale. Les managers en charge de départements ou d'unités de grande taille ont logiquement une plus forte influence sur les décisions stratégiques.

De même, les managers ayant un contact avec l'extérieur, (par exemple fonction marketing ou commerciale) ont une influence plus importante que ceux qui ont un rôle purement interne (par exemple contrôle qualité ou Système d'Information).

### **2. En participant aux réseaux internes**

Les managers intermédiaires n'ont pas nécessairement un pouvoir hiérarchique élevé, mais ils peuvent accroître leur influence en mobilisant leurs réseaux organisationnels internes.

En obtenant des informations auprès des membres de ces réseaux, ils peuvent construire une vision complète de la situation de l'organisation dans son ensemble, ce qui peut être beaucoup plus difficile pour quelqu'un occupant un poste fonctionnel au sein de la structure.

En mobilisant des réseaux, les managers intermédiaires peuvent également plus facilement mettre l'accent sur certains problèmes et défendre certaines positions. Les managers intermédiaires dont l'influence stratégique est la plus forte ont donc en général de bonnes qualités relationnelles.

### **3. En participant aux débats stratégiques**

La fabrique de la stratégie ne se déroule pas uniquement lors d'épisodes ponctuels et formalisés. Elle résulte également de débats permanents entre les responsables les plus respectés.

Ainsi, une organisation qui souhaiterait faire participer ses managers intermédiaires dans ses débats, doit développer une culture d'ouverture, par exemple aux moyens d'ateliers stratégiques ou en demandant aux dirigeants de venir discuter de stratégie lors de sessions de formation.

Les managers qui souhaitent participer à ces débats doivent multiplier les occasions d'interactions formelles et informelles avec les dirigeants, maîtriser le langage utilisé pour discuter de stratégie, se familiariser avec les principales questions stratégiques, et développer leurs contributions personnelles à ces questions.

# Le rôle des consultants externes

Les entreprises font également souvent appel à des consultants pour élaborer leur stratégie.

Ils ont généralement 3 rôles spécifiques :

## 1. Analyser, définir des options et fixer des priorités

A travers leur regard d'expert mais aussi à travers différents outils ou méthodologies utilisés, les consultants sont amenés à analyser l'environnement des entreprises et à formuler un certain nombre d'options stratégiques en lien avec les objectifs de l'entreprise. Les dirigeants risquent en effet d'identifier de trop nombreux problèmes stratégiques, sur lesquels ils ne s'accordent pas. Les consultants peuvent apporter un regard neuf et extérieur, permettant ainsi de fixer des priorités et de générer de nouvelles options.

## 2. Transférer des connaissances

Bien souvent une mission de conseil est appuyée par un volet formation dont l'objectif spécifique est de transférer des connaissances. Par ailleurs, les consultants en tant qu'experts de tel ou tel secteur d'activité, transmettent explicitement des informations sectorielles. Les consultants répandent les idées, les options et transfèrent des connaissances entre les organisations notamment par la dissémination des meilleurs pratiques.

## 3. Déployer le changement stratégique

Ils sont souvent en lien direct avec la mise en œuvre des décisions de modification de la stratégie décidées par la direction. En ce sens, ils accompagnent directement le changement. Les consultants jouent un rôle significatif dans la planification des projets et les sessions de formation et d'accompagnement qui ponctuent le changement stratégique. Cette activité a connu une croissance considérable au cours des dernières années.

Il existe de nombreux cabinet internationaux très connus : MC Kinsey, BCG, etc.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que l'apport véritable des consultants en stratégie fait l'objet de controverses. Par exemple l'année qui a précédé son effondrement, Enron a versé 10 millions de dollars d'honoraires au cabinet MC Kinsey.

Il ne faut toutefois pas oublier que, souvent, les consultants peuvent être accusés à tort, et ce sont souvent les entreprises qui n'arrivent pas à mettre en place les processus « inventés » par les consultants. Beaucoup d'organisations ne donnent pas de directives assez précises aux consultants au début de la mission.

Pour améliorer leur utilisation des consultants en stratégie, les organisations doivent prendre trois mesures principales :

- **Mettre les consultants en concurrence**

Plutôt que d'engager des consultants sur la base de leurs relations personnelles avec les dirigeants, comme c'est souvent le cas, le processus de sélection peut suivre des procédures standardisées, comme n'importe quelle démarche achat. Cela peut permettre de clarifier les objectifs initiaux, d'élargir la recherche des plus compétents, etc.

- **Développer des compétences de supervision**

De manière à gérer un portefeuille de projets de conseils.

- **Collaborer efficacement avec les consultants**

Ce qui peut améliorer la conduite du projet et le transfert de connaissances. Quand c'est possible, les équipes projets doivent inclure à la fois des consultants et des managers de l'organisation cliente. Ceux-ci peuvent apporter des points de vue interne, décrypter les jeux politiques et parfois contribuer à la crédibilité et à l'acceptation des conclusions. De plus, ils acquièrent ainsi des connaissances et de l'expérience, ce qui leur permet d'aider à la mise en œuvre des recommandations une fois que le consultant est parti.

## Qu'est-ce que le leadership stratégique ?

Le leadership est un processus où s'exercent des relations d'influence au sein d'un groupe constitué d'individus qui partagent des objectifs communs, et qui se mobilisent ensemble pour réaliser ces objectifs.

## Quels sont les traits du leadership stratégique ?

Le leader stratégique doit être un leader visionnaire.

Kouzes et Posner ont identifié 4 facteurs, traduits en comportements concrets, qui décrivent les leaders exceptionnels.

- **Remettre en question le processus**

Chercher des opportunités, expérimenter et prendre des risques calculés.

- **Inspirer une vision partagée**

Suggérer une vision future et obtenir le support des subordonnés pour concrétiser cette vision ; donner l'exemple par ses comportements. Montrer comment progresser étape par étape pour atteindre de gros objectifs, les rendant ainsi accessibles et réalistes (de petites victoires).

- **Encourager les autres à agir**

Promouvoir la collaboration plutôt que la compétition et supporter les subordonnés dans leur développement personnel.

- **Reconnaître les contributions des subordonnés et célébrer leurs accomplissements**

## Les rôles du leadership

Abordons maintenant les rôles qui sont généralement attribués au leader. Aujourd'hui, le leader joue un rôle central dans le comportement du groupe.

### Quels sont les rôles attribués au leadership ?

Le leader a quatre rôles dans son équipe :

- un rôle de liaison ;
- un rôle de médiateur ;
- un rôle de régulateur de conflit ;
- un rôle de coach.

Les managers efficaces sont aujourd'hui plus souvent décrits comme des coach que comme des dirigeants – importance d'Yimé Jacquet après le coupe du monde de 1998.

Le leader stratégique doit être un leader visionnaire.

On parle aujourd'hui de plus en plus de leadership visionnaire : C'est la capacité à créer et articuler une vision réaliste, crédible et attractive de l'avenir permettant de dépasser le présent.

Quelles compétences pour les leaders modernes ?

- une compétence à expliquer sa vision ;
- une compétence à exprimer sa vision également dans le comportement ;
- une compétence à étendre sa vision à travers différents contextes.

Le leadership se fonde beaucoup sur les qualités individuelles, mais ces dernières dépendent du contexte social dans lequel évolue le leader.

Plusieurs auteurs ont tenté de synthétiser les attributs clés des leaders.

## Conclusion

Pour participer au débat stratégique, les dirigeants doivent avoir trois qualités principales :

- Maîtriser les concepts et techniques de stratégie ;
- Avoir des capacités de conviction et d'influence ;
- Respecter les autres dirigeants.

## 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.