

Partie I

Les mythes stratégiques

1

De quoi parlons-nous ?

Qu'il s'agisse d'entreprises de fabrication de matériels informatiques comme Dell, de véhicules comme PSA ou Renault, de logiciels comme Microsoft ou du Groupe de protection sociale leader sur son marché Malakoff Médéric, elles ont toutes le même objectif : rester concurrentielles durablement.

Pour atteindre cet objectif dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les dirigeants doivent peindre une vision du futur et aligner leurs entreprises vers un but commun. D'une manière générale, ces dirigeants ont une intention, par contre ils ne savent pas comment passer de l'intention à l'idée précise. Une question les hante à chaque nouvelle stratégie : comment mettre en mouvement les acteurs de l'entreprise vers un but commun, en gérant le paradoxe des résultats à obtenir à court terme et de la vision à long terme ?

Ainsi, au début de l'histoire de l'entreprise, il y a la vision, les ambitions de ses dirigeants (et de ses actionnaires...). Où devra être l'entreprise dans trois ans, cinq ans, dix ans, quinze ans, vingt ans ? Pour les dirigeants de l'entreprise *x* c'est par exemple qu'elle soit reconnue comme le leader mondial sur le marché de la téléphonie mobile, pour les dirigeants de l'entreprise *y*, c'est qu'elle soit reconnue comme un acteur incontournable sur le marché de la *Business Intelligence*. Pour atteindre ce but, les hommes et femmes qui composent l'entreprise, ceux qui la mettent en mouvement, ont besoin d'un plan, des règles du jeu. Le but est alors traduit en objectifs stratégiques. Ces objectifs expriment la stratégie : ce que veulent les dirigeants et comment ils vont l'obtenir. Naturellement, il n'est pas indispensable que chaque collaborateur connaisse la stratégie dans ses moindres détails, par contre, chacun doit savoir où et comment il contribuera à son succès, car répétons-le, le succès d'une stratégie est l'affaire de tous (« *Le succès est une conséquence et non un but* », Gustave Flaubert).

1.1 Qu'est-ce que la stratégie ?



Lorsque le général carthaginois Hannibal infligea une humiliante défaite aux Romains de Varron et Paul Émile le 2 août de l'année 216 avant J.-C. à Cannae, il fit preuve d'une stratégie militaire ambitieuse dont le but était de surprendre une armée romaine professionnelle, supérieure en effectif et en armement – résultats 50 000 Romains furent tués et 10 000 prisonniers. Son plan était simple : l'armée romaine avait pour habitude d'avancer en ligne par vagues successives. Hannibal demanda à l'un de ses généraux de laisser les Romains en-

foncer ses lignes en se déplaçant sur les deux côtés à la manière d'une pince qui se refermerait, avant de lancer sa cavalerie par l'arrière. Les Romains seraient ainsi pris par les côtés et par l'arrière et compte tenu de leur tactique (50 000 Romains en ligne) ils ne pourraient pas réagir rapidement. Depuis des milliers d'années, la stratégie est associée au monde militaire... mais pas uniquement.

Le premier exemple connu d'une stratégie appliquée aux affaires est celle de Socrate conseillant Nichomachides, militaire grec, lorsqu'il perdit une élection à Athènes. Ainsi, le terme stratégie tire ses racines du grec *strategos*, de *stratos* qui signifie armée et de *agein* pour conduire. Historiquement, la stratégie a toujours été le fait d'hommes politiques ou de militaires placés sous leur dépendance directe (Socrate, Alexandre, Hannibal, Napoléon...). Le politique est maître de la stratégie.

La stratégie est l'art de concevoir et d'utiliser un plan pour atteindre un but. On ne peut donc pas s'intéresser à la stratégie sans étudier quelques stratégies militaires : Sun Tzu¹ (VI^e siècle avant J.-C.), général chinois, auteur du célèbre Art de la guerre ; Napoléon, Carl Von Clausewitz, Erich Ludendorff – inventeur du concept de « guerre totale » – et bien d'autres.

Carl Von Clausewitz a été choisi par de nombreux gourous du management et de très nombreuses *business schools* américaines pour développer des analogies entre les « choses militaires » et les « choses de l'entreprise ». C'est donc lui que nous présenterons en quelques lignes. Pour ces gourous, Carl Von Clausewitz, officier prussien, est considéré comme le père de la stratégie moderne.

.....
1 « Remporter cent victoires en cent batailles n'est pas le comble du savoir-faire. Ce qui, donc, est de la plus haute importance dans la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans livrer bataille. » [Sun Tzu]



Après avoir participé aux guerres de la Révolution et du Premier Empire, il devient en 1818 le directeur de l'Académie de Guerre de Berlin et entame une période de réflexion théorique qui l'amène à écrire un ouvrage en dix volumes, *Vom Kriege* publié en 1833.

Clausewitz fonde une science de l'action militaire tout en allant bien au-delà. Il extrait la stratégie du cadre strictement militaire ; il souligne qu'un conflit réel intègre tout, populations armées ou non, politique, économie, et que ce conflit ne peut être compris et mené à bien que par une synthèse des différents plans de combat.

Clausewitz explique surtout que les buts militaires dans la guerre sont étroitement soumis aux buts politiques de la guerre. Il en ressort deux idées maîtresses : le principe d'anéantissement et la suprématie de la volonté politique sur l'instrument militaire. La limite de la pensée stratégique des penseurs militaires européens vient du fait qu'ils n'apportent pas de réponse à la question suivante : comment se fixer un objectif à long terme dans un univers fluctuant et largement incertain ? La pensée militaire est souvent trop mécaniste. Une autre limite est qu'elle fait croire à l'importance de l'action et à la transformation rapide (à la différence de la pensée chinoise – voir Sun Tsé et Lao Tsé)

1.2 Qu'est-ce que la tactique ?

La distinction entre tactique et stratégie porte sur une nuance d'échelle : la tactique est l'art d'utiliser au mieux les moyens, elle concerne le domaine du combat pour les militaires et celui des thèmes stratégiques pour le business. La stratégie est une théorie, un mode de pensée : la tactique est une technique.

1.3 Qu'est-ce que la stratégie pour un organisme public ou privé ?

Demandez à cinq personnes de votre entourage de noter sur une feuille de papier leur propre définition d'une stratégie business. Je suis prêt à parier ma collection de timbres rares que vous aurez au moins trois définitions différentes (et probablement quatre ou cinq). Ce constat est au cœur des

problèmes de l'entreprise : il n'y a pas de consensus partagé sur ce qu'est réellement une stratégie.

Nous avons d'ailleurs souvent remarqué l'utilisation abusive du mot « stratégie ». Nous nous souvenons de l'entretien avec un responsable d'une administration publique qui nous faisait remarquer que dans son organisme « tout devait être stratégique pour se faire remarquer ».

La stratégie d'un organisme public ou privé n'est pas la rationalisation ou l'amélioration des processus, ou des structures organisationnelles existantes. Ce n'est pas non plus un budget, un plan annuel ou la résolution d'un problème urgent. Une stratégie d'organisme public ou privé est un ensemble de principes directeurs qui, lorsqu'ils ont été communiqués et adoptés, génèrent le modèle souhaité de prise de décision pour une meilleure allocation des ressources humaines, financières, structurelles... Une bonne stratégie fournit une feuille de route claire, composée d'un ensemble d'objectifs clés à réaliser et les actions pour les atteindre. La stratégie est une histoire fascinante où l'organisme découvre ses potentialités latentes.

À défaut d'obtenir le consensus sur ce qu'est la stratégie, nous vous proposons quelques mythes qu'il sera bon d'avoir à l'esprit chaque fois que vous parlerez stratégie.

2

Les mythes stratégiques

Mythe 1 : La stratégie est uniquement l'affaire de la Direction Générale

Dis-moi et j'oublierai, montre-moi et peut-être que je retiendrai, implique-moi et je comprendrai. (proverbe chinois)

C'est une erreur de croire que la stratégie est du domaine de la Direction Générale et la tactique du domaine opérationnel. C'est en effet erroné de penser que les directeurs généraux se réunissent une fois par an dans un endroit convivial autour d'un bon repas pour imaginer la stratégie (sans trop parler budget stratégique : ce n'est pas la même réunion !) et rédiger un plan (le plan stratégique !) avant de le diffuser à leurs cadres, qui seront chargés de la faire exécuter.

Dans certaines sociétés, le cycle stratégique commence par l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des collaborateurs. Les informations collectées sont ensuite analysées et utilisées pour concevoir/adapter la stratégie. La dichotomie Direction Générale et opérationnel en matière de stratégie est d'un autre âge, même dans une administration régaliennne dont la culture est imprégnée du respect de la voie hiérarchique !

Notre conviction étayée par le terrain (cf. exemple d'application DTMR développé dans la partie III), est que les managers opérationnels chargés de faire exécuter la stratégie par leurs collaborateurs doivent participer à l'analyse stratégique. Dans le cas contraire, ils trouveront tous les arguments

pour la critiquer et ne pas y adhérer : « Comment voulez-vous que je fasse cela, c'est impossible : ils auraient dû me consulter avant. Je n'ai pas le budget suffisant pour le faire, etc. » L'implication de tous est nécessaire non pas seulement pour obtenir l'adhésion, mais aussi car la réalité est trop complexe et multiforme pour qu'elle puisse être comprise par quelques-uns. Plus le cercle sera large, plus une culture de confrontation aura été développée, plus la compréhension sera riche.

Une autre de nos convictions est que la participation à la réflexion stratégique ne s'arrête pas aux managers (N-1, N-2). Elle concerne également les opérationnels. En effet, si une direction générale a du mal à communiquer sa stratégie et à rassembler l'ensemble de ses collaborateurs autour d'objectifs communs, elle devrait tirer des avantages importants à les faire participer à la réflexion stratégique. Naturellement c'est la DG qui décide de la stratégie quand il s'agit de trancher lors de carrefours clés. Toutefois, plus l'entreprise pourra décider au contact de la réalité et de façon diffuse, plus elle se transformera rapidement et efficacement. De même, nous vous conseillons d'intégrer l'ensemble des collaborateurs à vos réflexions stratégiques en identifiant les réseaux internes (en veillant à intégrer les managers dans les réseaux), vous augmenterez ainsi leur motivation et vous renforcerez l'alignement de leurs objectifs personnels sur les objectifs stratégiques. L'expérience a montré que le fait de réunir des personnes pour discuter d'une stratégie, la décrire et la schématiser constituait un exercice fructueux et stimulant.

Les observations de terrain permettent de dégager un ensemble de quatre bonnes pratiques dans l'élaboration d'une stratégie :

- ▶ Impliquer les acteurs qui seront chargés d'en piloter l'exécution et d'en restituer la performance.
- ▶ Sensibiliser les collaborateurs en formations promotionnelles.
- ▶ Restituer largement les résultats.
- ▶ Maintenir la stratégie en phase avec les valeurs de l'entreprise.

Les acteurs du pilotage par la performance

Pour adhérer pleinement et relayer efficacement la démarche, les opérationnels (directeurs et managers) ont besoin de comprendre les enjeux et de situer la contribution attendue de leurs services ou unités dans la démarche d'ensemble. Sans cela, leur scepticisme aurait tôt fait de ranger la plus belle des stratégies au rayon des illusions perdues.

Lorsque les contrôleurs de gestion (et leurs correspondants au sein de chaque service ou unité) sont encouragés à développer une expertise stratégique leur permettant de comprendre l'usage qui est fait de leurs comptes rendus (au-delà de la seule fourniture de statistiques ou de rapports plus ou moins élaborés), ils peuvent proposer des améliorations pertinentes de procédures qui réduisent les erreurs d'interprétation ou de saisie, et se positionner en conseil auprès de leur direction en transformant des chiffres en éléments de décisions.

Les collaborateurs en formations promotionnelles

Sensibiliser les collaborateurs suivant des formations en vue d'être promus managers ou cadres maison, ou en cours d'intégration, permet d'élargir le nombre de relais capables d'expliquer la stratégie, tout en diminuant à terme le besoin des actions évoquées au paragraphe précédent.

Les réunions de restitution

Ce type de réunions a pour but d'expliquer la stratégie et de renforcer la démarche par plus d'efficacité, d'efficience, et une meilleure adhésion des collaborateurs. La présentation des efforts accomplis et des résultats obtenus offre l'opportunité de remercier les acteurs pour leur implication.

Un ciblage par populations homogènes permet d'adapter les témoignages concrets aux préoccupations de chaque auditoire, et de diffuser la culture de la performance en facilitant les échanges ou les commentaires. Dès lors, les suggestions recueillies permettent de recentrer les indicateurs clés sur le vrai besoin, de simplifier les procédures, et de constater tous les jours une baisse des récriminations ou du scepticisme.

La stratégie et les valeurs

Certes, on peut tout imaginer en termes de stratégie à condition cependant que celle-ci s'appuie sur des valeurs telles que l'éthique, le respect des collaborateurs et des clients, etc.

Un exemple de stratégie d'un autre monde a été illustré à l'écran en 1933 par Louis Jouvet. Je veux parler de *Knock, ou le Triomphe de la médecine*, adaptation de la célèbre pièce de Jules Romains.

Le Dr Knock, reprenant une clientèle laissée à l'abandon par son prédécesseur, va instaurer des consultations gratuites, à l'issue desquelles les bien portants vont se découvrir moult maladies difficilement curables, sauf à suivre un long et donc onéreux traitement. Cette pièce condense avant

l'heure tous les fondements marketing d'une société de consommation naissante. De la création du besoin par la mise en insécurité à l'adaptation de son offre par profilage des tranches de revenus, rien n'y manque, pas même les indicateurs de performance. En moins de trois mois, la courbe de croissance des consultations du Dr Knock passe de cinq à cinquante visites (payantes) hebdomadaires, courbe que d'ailleurs il ne suit plus avec beaucoup d'attention, préférant désormais s'attacher à suivre la courbe des recettes.

Mais puisque nous parlons ici de stratégie et d'hommes, il est important de souligner que le Dr Knock ne serait jamais parvenu seul à ses fins. Il commence par solliciter l'instituteur pour mener une action de sensibilisation auprès des enfants afin que la famille prenne connaissance des microbes, germes et autres virus... Ensuite, il crée une campagne de promotion de son cabinet grâce au seul média de l'époque : l'homme tambour sur la place du marché. En parallèle, il instaure avec le pharmacien une association d'intérêts qui, en échange d'une tacite discrétion, devrait faire décoller son chiffre d'affaires. Même l'hôtelière du village finira par agrandir son hôtel qui prend bientôt des allures d'hospice. Grâce à cette stratégie collaborative, notre fourbe personnage va maîtriser les processus en amont de son cabinet par le *lobbying* et la communication, et contrôler en aval le réseau de soins (pharmacie, hôpital...) nécessaire à son modèle de vente récurrente.

Mais le marketing n'est pas cette caricature ! Ce n'est certainement pas l'art du mensonge et de la tromperie !

Il doit reposer sur des besoins et des performances réels. L'art du marketing est alors d'amener jusqu'au client final la bonne proposition, dans le bon packaging et avec le bon mode de distribution.

Vu sous l'angle de nos directions modernes, ce type de stratégie multipartite nécessite de maximiser les intérêts des parties, l'adhésion des acteurs passant alors inéluctablement par un intérêt personnel sous diverses formes : argent, notoriété, reconnaissance, ou tout autre moyen permettant au cadre qui se sera dépassé de faire le plein de dopamine dans son cerveau.

Cependant, le culte selon lequel la performance de l'entreprise est l'affaire de tous tend à s'éroder. S'il n'était pas rare que nos aïeux fassent une dévouée carrière dans un grand groupe, l'emploi des cadres est de nos jours plus versatile. La sécurité de l'emploi n'est plus perçue comme assurée à long terme, en particulier passé l'âge où les jeunes loups viennent briguer nos responsabilités. Le choix entre les sacrifices exigés par l'amélioration