

Cinq règles d'or pour piloter sa stratégie

Dans la plupart des secteurs d'activité, les dirigeants doivent en permanence s'interroger sur la validité de leur stratégie. Régulièrement, des mouvements inattendus dans l'environnement de l'entreprise nécessitent de réévaluer ses choix. L'article *Scanning the Periphery*, publié dans la *Harvard Business Review*, cite une étude conduite auprès de 140 stratégies d'entreprises. Il en ressort que les deux tiers d'entre eux ont été pris par surprise par des événements à fort impact sur leur stratégie concurrentielle – et cela, plus de trois fois en moyenne sur une période de cinq ans ! Ces surprises majeures ne constituent que la partie émergée de l'iceberg : chacun constate la multiplicité des changements qui s'opèrent dans l'environnement de l'entreprise, sans toujours pouvoir discerner lesquels pourraient avoir des conséquences notables sur son avenir. Et pour cause :

Le champ des possibles s'est élargi.

Les dirigeants doivent de plus en plus souvent compter avec des concurrents inattendus. Quand Sony a engagé le développement du Librié, son lecteur de livres numériques, il s'attendait à être fortement concurrencé. En revanche, il ne soupçonnait pas que le danger

viendrait d'un univers bien éloigné du sien, celui de la distribution de livres. Or c'est Amazon qui a pris le leadership avec son Kindle ! Un tel déplacement des frontières concurrentielles est de plus en plus fréquent, dans un monde où l'accès au client est devenu un actif rare tandis que l'accès aux technologies se banalise. C'est ainsi que de nombreux champs concurrentiels traditionnellement définis par leur offre voient leurs frontières devenir de plus en plus poreuses : Apple distribue de la musique, les distributeurs automobiles du financement, les banques vendent de l'assurance et de la téléphonie mobile, Darty est fournisseur d'accès à Internet, etc. Les dirigeants doivent ainsi avoir une vision large de leur champ stratégique, sans pour autant se disperser.

Le futur est plus que jamais imprévisible.

Rythme d'innovation technologique accéléré, champ concurrentiel élargi, retournements économiques : difficile de se projeter à moyen et long terme quand tout peut changer demain. En dix ans, quel secteur n'a pas connu de choc nécessitant de véritables remises en cause ? Les télécommunications ont subi l'effondrement de la bulle Internet, les transports vivent avec les aléas du prix de l'énergie, la presse et l'industrie

Les dirigeants n'ont pas d'autre choix que de réévaluer constamment leurs options stratégiques.

de la musique cherchent un nouveau modèle économique, l'industrie pharmaceutique fait face aux pressions sur le coût de la santé, etc. Les dirigeants doivent ainsi composer avec des cycles stratégiques plus courts et s'adapter aux réalités changeantes du marché, sans toutefois perdre le cap.

Dans un tel contexte, **l'art du pilotage stratégique consiste à se doter de l'agilité requise pour prendre en compte une réalité changeante et peu prévisible.** Il faut parvenir à naviguer entre trois grands écueils : figer ses efforts dans une direction qui devient erronée car le monde a changé, consacrer une énergie sans fin à tenter de comprendre parfaitement l'environnement pour déterminer avec certitude la stratégie gagnante, et disperser ses ressources en réallouant ses priorités à chaque apparition de nouvelles menaces ou opportunités.

Cinq fondamentaux aident à piloter sa stratégie dans un contexte turbulent :

- 1 Être prêt à redéfinir son **terrain de jeu**
- 2 Définir avec rigueur ses **priorités**
- 3 Se méfier de l'obsolescence de ses **atouts**
- 4 Piloter de près ses **hypothèses stratégiques**
- 5 Donner la **priorité à l'action**

1^{er} conseil

Être prêt à redéfinir son terrain de jeu

Surveiller son environnement

Pour éviter de vous laisser enfermer dans une vision trop statique de votre environnement, demandez-vous régulièrement :

- Mon marché est-il homogène ? Voit-on émerger des offres qui s'adressent à une sous-partie du marché ?
- Des concurrents ou segments historiquement marginaux sont-ils en train de gagner en importance ?
- Des entreprises historiquement non concurrentes sont-elles en train de nouer ou renforcer des relations avec nos clients ?
- Des concurrents expérimentent-ils des entrées sur de nouveaux segments ?
- Quels ont été les mouvements concurrentiels surprenants sur des secteurs proches du nôtre ? Quelles évolutions pourrait-on extrapoler ?

Plus que jamais, **le choix des segments de marché sur lesquels l'entreprise se positionne a un impact déterminant sur sa performance**. C'est ce que révèlent les recherches du cabinet McKinsey présentées dans l'article *The Granularity of Growth*. Leur analyse de plus de 200 grandes entreprises montre que la croissance organique de leurs revenus s'explique à 65 % par le choix des segments sur lesquels elles opèrent – et seulement à 35 % par la qualité de leur stratégie sur ces segments !

Pour cibler au mieux ses marchés, il est conseillé de **raisonner à un niveau de granularité le plus fin possible**. L'étude de McKinsey souligne à quel point la croissance peut varier entre segments d'un même secteur. Les auteurs invitent ainsi à définir sa stratégie au niveau de segments de l'ordre de 50 à 200 M\$ en valeur de marché, plutôt que du périmètre bien plus vaste correspondant typiquement aux marchés d'une business unit. Cette approche a évité à une grande banque une erreur majeure de choix d'investissement. Celle-ci attribuait en effet sa progression aux taux de satisfaction supérieurs constatés chez ses clients. Or une analyse plus fine a révélé que celle-ci s'expliquait en réalité essentiellement par un portefeuille d'activités situé sur des segments en plus forte croissance ! Elle a ainsi pu

réallouer ses moyens en connaissance de cause.

Cette attention aux marchés sur lesquels se positionner est d'autant plus importante que les champs d'affrontements concurrentiels tendent à se reconfigurer. Il est donc critique de **mettre régulièrement à l'épreuve la façon de définir son marché**. Par exemple, êtes-vous toujours un groupe de travaux publics ou bien désormais plutôt un gestionnaire d'infrastructure pour le compte de l'État ? Ou encore, êtes-vous un distributeur de gaz ou plutôt un conseiller en approvisionnement énergétique ? Selon la réponse,

L'évolution rapide des frontières concurrentielles impose de revoir régulièrement son terrain de jeu.

vous analyserez différemment votre marché et orienterez vos efforts de façon plus ou moins pertinente. Vous pouvez aussi tenter de **créer vos propres règles du**

jeu. Zipcar propose ainsi à ses clients un parc de voitures à utiliser occasionnellement pour quelques heures selon leurs besoins. Une approche qui crée un segment d'activité bien à part dans l'univers de la location automobile. C'est aussi ce qu'a fait Direct Line en 1985, en entrant sur le marché de l'assurance distribuée quasi exclusivement par téléphone. L'organisation et la structure de coûts bien particulières de cette approche revenaient à créer un marché en soi – dont Direct Line est aujourd'hui le leader avec environ 10 000 salariés.

Trois angles d'observation de son environnement

Comment repérer à temps les signaux faibles susceptibles d'annoncer des transformations majeures sur son marché ?

1

Apprendre du passé

- Par quoi nous sommes-nous laissés prendre par surprise ?
- Que peut-on apprendre de l'histoire d'autres secteurs ?
- Qui dans notre secteur est particulièrement habile à identifier les signaux faibles et en tirer parti le premier ?

2

Observer le présent

- N'y a-t-il pas des tendances à l'œuvre que notre stratégie ignore délibérément ?
- Que disent les oiseaux de mauvais augure ? Les contestataires ?
- Que pensent les clients et les concurrents que nous jugeons secondaires ?

3

Se projeter dans l'avenir

- Quelles pourraient bien être les surprises que nous réserve l'avenir ?
- Quelles technologies pourraient tout bouleverser ?
- Quels scénarios hautement improbables devrions-nous garder à l'esprit ?

D'après *Scanning the Periphery*, George S. Day, Paul J. H. Schoemaker Harvard Business Review, novembre 2005.

2^e conseil

Définir avec rigueur ses priorités

Lorsque l'environnement change, il faut savoir adapter sa stratégie. Mais lorsqu'il change en permanence, il faut prendre garde que cette réactivité ne conduise pas à disperser ses ressources. Mais comment définir un cadre clair sans pour autant brider la capacité d'adaptation ?

Un garde-fou efficace consiste à **affirmer ce qu'on ne veut pas faire**. Google stimule l'innovation désordonnée dans ses équipes : les ingénieurs peuvent allouer 20 % de leur temps à des projets qui sortent de leur domaine de responsabilité. Pour autant, quelques critères clairs régissent quels projets sont admis. Par exemple, si un projet n'attire pas de candidats en interne, il est abandonné. Les experts invitent aussi à préciser **quel type de client doit mobiliser en priorité les efforts**. Home Depot, distributeur

Affirmer quelques repères forts aide à garder le cap en dépit des turbulences.

pour l'équipement de la maison, a connu une forte chute de performance en étendant son offre aux entrepreneurs professionnels : la qualité de service à ses clients traditionnels, les individus, s'en est fortement ressentie. À l'inverse, McDonald's a su faire un choix clair. Dans les années 80 et 90, l'enjeu était d'étendre sa présence : le client prioritaire était donc le franchisé. Les moyens allaient ainsi aux fonctions d'approvisionnement, au soutien à l'installation de nouveaux restaurants, etc. En 2003, le succès des magasins déclinant, le PDG a déclaré : « *Le nouveau patron chez McDonald's, c'est le consommateur.* » Les efforts se sont ainsi portés, par exemple, sur l'adaptation des menus aux goûts locaux. En choisissant clairement son client prioritaire, McDonald's a évité le piège de la dilution de ses ressources.

Affirmer des repères stables

Au-delà des objectifs chiffrés, susceptibles d'évoluer avec le marché, affirmer quelques repères fondamentaux est précieux pour conserver la cohérence des efforts dans le temps.

- Quelles valeurs sont au cœur de notre identité ? Ex : Au pied du mur, privilégiera-t-on la qualité du service client, l'innovation ou le respect des marges ?
- Quelles compétences nous distinguent ? Ex : Que voulons-nous durablement savoir mieux faire que les autres ?
- Quelles sont nos aspirations essentielles ? Ex : Danone a pour principe directeur de contribuer à la santé au travers d'une alimentation saine et accessible.

"Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence ; c'est d'agir avec la logique d'hier."

Peter Drucker

3^e conseil

Se méfier de l'obsolescence de ses atouts

Dans un environnement changeant, les spécialistes invitent à **réévaluer régulièrement la réalité de ses avantages concurrentiels**. Lorsque la technologie se banalise, par exemple, un positionnement « haut de gamme » peut facilement se retourner en « excessivement cher ».

Les auteurs de *Which Strategy When*, publié dans la *Sloan Management Review*, nous invitent en particulier à **distinguer deux natures d'atouts**. Certains reposent sur une ressource distinctive bien identifiée : une forte image de marque, une technologie propriétaire, etc. D'autres résultent de ressources banales, mais agencées de façon originale. C'est le cas de l'avantage de coûts de Wal-Mart's : celui-ci tient à une combinaison unique de système logistique, réseau d'implantations et système d'information. Lorsqu'on

Dans un environnement dynamique, la pérennité de ses avantages concurrentiels est à surveiller de près.

s'appuie sur le premier type d'atout, il faut particulièrement **prendre garde au risque d'imitation**. La meilleure défense est généralement l'attaque : il s'agit d'exploiter son atout de façon dynamique, en saisissant les opportunités avant les autres. C'est ainsi que Google et Apple mettent à profit leur capacité de développement de produits, ou que Tata Group exploite sa capacité financière au moyen d'une stratégie d'acquisitions agressive. Dans le second cas, le risque d'imitation est moindre : reproduire les imbrications de tout un système est très compliqué. Le danger vient en revanche du **risque d'inertie face à un marché changeant**. Il s'agit alors d'être particulièrement attentif aux tendances qui viendraient remettre en cause son *business model* et avoir le courage d'anticiper des restructurations souvent radicales !

Rester vigilant

Quelques pratiques aident à se prémunir d'une confiance excessive en ses atouts traditionnels :

- Quantifiez vos atouts. Des indicateurs de mesure aident à relativiser l'impact réel d'un atout.
- Comparez vos performances avec celle des concurrents. Tout avantage est relatif. Il suffit qu'un nouveau concurrent monte en gamme pour que votre atout devienne obsolète.
- Explicitiez les revers de vos atouts. Un atout peut être une faiblesse dans certaines circonstances. Ex : La chaîne logistique de Wal-Mart's est inadaptée à la distribution de produits de l'agriculture biologique.
- Interrogez-vous sur la valeur perçue par le client. Ex : La qualité est ce qui a fait votre réputation. Mais est-ce toujours ce que cherchent les clients ?

4^e conseil

Piloter de près ses hypothèses stratégiques

Que consigner ?

Garder trace de ses raisonnements se révèle précieux dès lors qu'un changement mérite de passer en revue sa stratégie :

- Sur quelle vision du marché, de la concurrence ou de nos atouts se fondent nos choix ?
- Quelles en sont les hypothèses clés ? Quels débats soulèvent ces hypothèses ?
- Quels sont les impacts des hypothèses retenues ? En quoi la stratégie aurait-elle été modifiée sinon ?
- Quels indicateurs ou signaux faibles peuvent nous permettre de suivre dans le temps la validité de nos hypothèses ?

Toute stratégie repose sur des hypothèses – explicitées ou non. Lorsque les équipementiers de télécommunications investissaient en capacité de production à la fin des années 90, ils supposaient implicitement que la croissance du marché se poursuivrait sur les années 2000. Mais à quel point avaient-ils identifié qu'il s'agissait là d'une hypothèse critique ? Les auteurs de l'article *The Quest for Resilience*, se montrent sceptiques. De nombreuses données montraient en effet qu'un scénario de retournement du marché était hautement probable. Pourquoi alors les constructeurs ont-ils été si mal préparés à y faire face ?

Les dirigeants doivent ainsi veiller à piloter les hypothèses sur lesquelles repose leur stratégie. Pour cela, il s'agit avant tout **d'identifier quelles sont**

ses hypothèses critiques. On les obtient en explicitant son raisonnement stratégique, puis en prenant du recul sur les différents éléments qui sous-tendent ce raisonnement. À quel point la stratégie serait-elle remise en cause si, par exemple, le marché des seniors

connaissait un arrêt de sa croissance ? Quel est le risque que cela se produise ? S'il en ressort qu'il s'agit d'une incertitude aux répercussions

Une stratégie ne reste valide que tant que les hypothèses qui la sous-tendent le sont aussi.

majeures, il faut **mettre en place un système de vigie** permettant de suivre de près l'évolution de l'incertitude. Il est aussi extrêmement utile de **garder trace des débats sur les choix d'hypothèses et leurs répercussions**. Consigner les raisonnements et les alternatives envisagées permet de réagir plus rapidement lorsque des changements invitent à se repencher sur la stratégie.

5^e conseil

Donner la priorité à l'action

Agir dans l'incertain

Quelques principes pour agir dans un environnement complexe :

- Organisez-vous de façon à rester focalisé sur une vision d'ensemble de la situation. Gardez à l'esprit vos ambitions de fond, et délégez les objectifs partiels ou intermédiaires.
- Assortissez vos plans d'actions de conditions de validité des actions prévues.
- Gardez-vous d'une planification trop détaillée, qui fige inutilement les détails et freine l'action par excès d'analyse.

Plus l'environnement est turbulent, plus il faut se méfier de ses raisonnements. Bien sûr, il faut s'efforcer de comprendre au mieux la situation et de dresser des scénarios d'évolutions probables. Mais il faut rester lucide sur l'impossibilité de pouvoir appréhender l'ensemble des paramètres à l'œuvre et d'anticiper correctement leurs interactions. L'article *Strategy as a Wicked Problem*, paru dans la *Harvard Business Review*, illustre cette complexité avec les dilemmes de Wal-Mart's dans sa stratégie de croissance. Ses options sont nombreuses : monter les

prix, distribuer des produits haut de gamme, se développer aux États-Unis en milieu urbain, se développer dans les pays émergents, etc. Les répercussions de ces diverses options sont multiples : impact sur l'image de marque, réactions concurrentielles, politique d'emploi, relations avec les syndicats et les autorités, etc. Anticiper avec certitude quelle option doit prévaloir serait illusoire.

Dans un tel contexte, on peut s'inspirer des enseignements de l'analyse des systèmes complexes. Avant tout, il faut reconnaître la nécessité **d'agir sans certitude**. À défaut, le risque est de paralyser l'action par des analyses sans fin. Surtout, **l'action est la meilleure façon d'apprendre** en observant l'impact de ses décisions pour mieux comprendre le système. Il s'agit donc **d'engager ses actions dans le but**

d'apprendre, et non seulement d'atteindre son objectif.

La meilleure stratégie s'élabore ainsi non seulement par l'analyse,

mais tout autant par l'expérimentation et l'exploitation des enseignements qui en découlent. Certains, comme Google ou Whirlpool, vont même jusqu'à organiser avec une grande rigueur la **générat**
ion régulière de projets expérimentaux : ceux-ci constituent tant une source d'apprentissage que l'opportunité de faire émerger les succès de demain !

Agir malgré l'incertitude est parfois la meilleure façon de maîtriser cette incertitude.

« Celui qui ne veut agir et parler qu'avec justesse finit par ne rien faire du tout. »

Friedrich Nietzsche