
MANAGEMENT SUP
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Stratégies

Des concepts à leur
mise en œuvre

3^e édition



Raymond-Alain Thietart, Jean-Marc Xuereb

*Avec la participation de
Jérôme Barthélemy • Carole Donada • Gilles van Wijk*

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072254-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
1 Rôle du dirigeant	7
Section 1 Des défis nombreux	8
Section 2 Que fait un dirigeant ?	12
Section 3 Le style du dirigeant	15
2 Concepts de stratégie	19
Section 1 Définition(s) de la stratégie d'entreprise	21
Section 2 Stratégie délibérée et stratégie émergente	23
Section 3 Concepts de stratégie	25
3 Formation de la stratégie	33
Section 1 Fixation des objectifs	34
Section 2 Du délibéré et de l'émergent	38
Section 3 Les styles de formation de la stratégie	40
Section 4 Démarches économiques et politiques	49

4	Analyse de l'environnement général	59
Section 1	Informations recherchées	61
Section 2	Sources de l'information stratégique	63
Section 3	Surveillance de l'environnement	66
Section 4	Prospective stratégique	68
5	Analyse de l'environnement concurrentiel	73
Section 1	Analyse de la demande	75
Section 2	Analyse de l'offre	78
Section 3	Analyse de la concurrence	85
6	Segmentation et groupes stratégiques	93
Section 1	Les critères de segmentation stratégique	95
Section 2	Centre d'activités stratégiques et organisation	99
Section 3	Les groupes stratégiques	100
7	Analyse des capacités stratégiques	107
Section 1	L'audit des ressources	108
Section 2	L'analyse des compétences	112
Section 3	L'analyse de la chaîne de valeur	118
Section 4	L'étalonnage	125
Section 5	Durabilité de l'avantage	129
8	Croissance interne	131
Section 1	La pénétration	133
Section 2	L'expansion du marché	134
Section 3	La diversification	135
Section 4	L'innovation	138
9	Croissance externe	151
Section 1	Les fusions et les acquisitions	152
Section 2	Les coopérations	171

10 Faire ou acheter	183
Section 1 L'intégration verticale	184
Section 2 L'externalisation	190
11 Stratégies et nature de l'industrie	201
Section 1 Stratégies dans les industries nouvelles et en croissance	202
Section 2 Stratégies dans les industries en maturité	205
Section 3 Stratégies dans les industries en mutation	209
Section 4 Stratégies dans les industries globales	212
12 Positionnement stratégique	219
Section 1 Prime de prix ou avantage de coût	221
Section 2 La différenciation	223
Section 3 L'avantage de coût	227
Section 4 Le positionnement mixte	234
13 Gestion et choix du portefeuille d'activités	237
Section 1 Les méthodes d'analyse d'activités individuelles	238
Section 2 Méthodes classiques d'analyse de portefeuilles d'activités	244
Section 3 Les méthodes dérivées de la théorie financière	251
14 Robustesse de la stratégie et prise en compte du risque	265
Section 1 Critères de robustesse d'une stratégie	267
Section 2 La gestion des risques associés à une stratégie	277
15 Changement stratégique	285
Section 1 De la stratégie à la mise en œuvre	286
Section 2 Ouverture au changement	289
Section 3 Contextes favorables et opposés au changement	291
Section 4 Diversité du changement	294
Section 5 Une démarche émergente	299

16 Organisation et alignement stratégique	301
Section 1 Gouvernement de l'entreprise	302
Section 2 Recrutement du directeur général	306
Section 3 Le dirigeant	308
Section 4 Les salariés	309
Section 5 Structure organisationnelle	311
Conclusion	323
Index	329

Introduction

1979, suite au deuxième choc pétrolier, BSN, par la voix de son président Antoine Riboud, décide de se séparer de ses activités traditionnelles de verre plat, dévoreuses d'énergie, et de renforcer plus encore sa position dans une activité émergente mais prometteuse : l'agroalimentaire. Vingt-quatre ans plus tard, en mai 1997, Franck Riboud, nouveau président du même BSN, devenu Danone quelques années auparavant, annonce son intention de céder tous les produits d'épicerie (Amora, La Pie qui Chante, etc.), dont les pâtes (Agnesi, Panzani), les emballages et les bières (Kanterbrau, Kronenbourg), renonçant pour ce faire à 60 % de son chiffre d'affaires pour se concentrer sur trois pôles : l'eau, les produits laitiers frais, l'alimentation infantile, réunis dans un seul métier en cohérence avec sa marque et son image. En 2014, les résultats parlent d'eux-mêmes. Danone a réussi à plus que doubler son chiffre d'affaires d'avant cession, multiplier trois fois et demi son résultat net avec pour conséquence le quadruplement de sa valeur boursière.

1995, Microsoft présente sa stratégie « Internet ». Cette dernière se fonde sur des technologies maison, rassemblées au sein de Microsoft Network qui se lance dans une attaque frontale contre AOL. Deux ans plus tard, suite à un séjour chez son Alma Mater, Cornell University, à l'occasion d'une réunion d'anciens, un cadre de l'entreprise, bloqué par une tempête de neige, visite le campus pour tuer le temps. Là, il découvre avec stupéfaction comment les étudiants se promènent sur la « toile » et prend conscience de l'erreur de Microsoft de vouloir bricoler une technologie propriétaire dans un monde désormais ouvert. Le courrier électronique envoyé à son président, Bill Gates, a des conséquences monumentales. Ce dernier décide de revoir de fond en comble la stratégie jusque-là adoptée, de mettre en perte et profit 300 millions de dollars et d'affecter 2 000 ingénieurs à une nouvelle division entièrement consacrée à Internet. En 2002, la première Microsoft Tablet PC est mise sur le marché avec presque dix ans d'avance sur l'iPad d'Apple.

1999, le président de Renault, Louis Schweitzer, annonce une prise de participation de 36,8 % chez l'une des entreprises modèles des années quatre-vingts, désormais fortement endettée et en passe de disparaître : Nissan. Renault, le Français, vient à la rescousse du deuxième constructeur du marché japonais, l'un des modèles d'organisation des années quatre-vingts, pour l'aider à revoir ses pratiques de conception et de production et place à sa tête Carlos Ghosn. Quinze ans plus tard, Nissan va mieux, beaucoup mieux. Il se révèle être un partenaire majeur dans l'alliance Renault-Nissan, désormais quatrième groupe automobile mondial, au point où les alliés prévoient désormais de réaliser, à l'horizon 2016, 4,6 milliards de synergies supplémentaires par la mise en commun de plateformes et organes.

Ces exemples illustrent la caractéristique clé de la stratégie, qui peut se résumer par le mouvement, le changement, l'adaptation, les retours en arrière, les hésitations, la saisie d'opportunités, l'accompagnement d'émergences. Certains changements sont progressifs et procèdent par ajustements continus. D'autres sont radicaux et remettent en cause brutalement les engagements passés. Ils sont le résultat du jeu de forces externes, telles que les évolutions de technologies, de marchés, de concurrences et celui du jeu de forces internes, telles que les initiatives prises par le personnel, les plans d'actions et les systèmes d'incitation. Ces forces influencent la stratégie, la forment et la déforment ; parfois dans le sens souhaité, souvent dans des directions et avec des intensités non anticipées.

De nombreux acteurs en interaction

Les entreprises se caractérisent par la richesse et l'interdépendance de nombreux acteurs. Les conséquences de leurs actions sont rarement directes, instantanées et coordonnées. Ces acteurs ont des agendas, des valeurs, des cadres de référence divers à l'interne comme à l'externe et essaient de coordonner leurs actions, échanger de l'information, interagir de façon dynamique. Les actions d'hier sont à l'origine de réactions qui mènent aujourd'hui, à leur tour, à de nouvelles actions demain. Dans le même esprit, les actions mises en œuvre par certains influencent ou peuvent contredire celles qui sont initiées par d'autres. Par exemple, lorsqu'un nouveau produit est lancé, sa réussite dépend bien entendu de son accueil par les clients mais aussi de la réaction des concurrents. Dans le domaine de la stratégie, on constate que les approches systématiques, coordonnées, planifiées se combinent aux tâtonnements, aux hésitations et aux réponses impulsives. Le processus rationnel, linéaire, planifié est mélangé à l'intuition, au hasard. Chacun agit et interagit, hésite, tire parti d'opportunités, en rate d'autres et ceci de manière dynamique.

Des interdépendances sources d'incertitudes

Ces interdépendances sont à l'origine de nombreuses incertitudes. Une première incertitude est liée à l'impossibilité de raisonner en termes de causalité linéaire. Quand Renault se lance dans sa prise de participation dans Nissan, une multitude d'acteurs interviennent : le président du conseil du constructeur japonais, son directeur général, un groupe actif d'actionnaires, l'État français, les salariés, etc. Le succès de l'alliance n'est pas dû à un seul d'entre eux, mais à une combinaison de leurs actions et prises de position où l'émotionnel, le culturel et le politique prennent fréquemment le pas sur le rationnel. Une deuxième incertitude est due au fait que le résultat d'une action est en partie déterminé par l'environnement. Lorsque Microsoft renonce à une stratégie Internet tournée vers l'interne pour en adopter une plus ouverte, l'entreprise ne fait que répondre à une évolution de l'environnement qu'elle a initialement négligée. Enfin, la troisième incertitude tient à l'interdépendance des parties qui constituent l'entreprise. La décision de BSN (Danone) de se séparer du verre plat et plus tard de sa branche épicerie est motivée par sa volonté de préserver ou de renforcer le développement de ses autres activités qui risqueraient de se voir distraire des ressources nécessaires à leur développement.

De la difficulté du pilotage

Puisque l'on ne peut prédire avec certitude l'enchaînement d'actions et de réactions que peut déclencher une stratégie, l'élaboration de séquences d'actions prédéterminées semble vouée à l'échec. L'incertitude attachée à l'action pose ainsi des problèmes de pilotage, car la volonté de maîtrise conduit à imposer au système un ordre arbitraire. Cette volonté de maîtrise tend à supprimer les désordres internes ou externes qui, tout en menaçant le fonctionnement de l'entreprise, contribuent paradoxalement à son organisation. Autrement dit, dans un contexte d'interdépendance, la centralisation du pouvoir au sommet et l'idée corollaire d'une stratégie qui s'applique du haut vers le bas ne peut fonctionner. Elle bloque les capacités autonomes des individus, empêchant l'entreprise de s'adapter et de trouver par elle-même la voie vers le succès.

La stratégie comme vecteur de création de sens

La stratégie est ainsi faite de mouvements, de réajustements, voire de remises en cause. Elle se fonde sur un contexte interne et externe sans cesse mouvant où des acteurs nombreux, concurrents, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, organisations internationales, etc., modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles cette dernière repose. La transformation du contexte est difficilement prévisible. L'adaptation à ce dernier ne peut se satisfaire d'une stratégie traduite par un mot d'ordre pérenne ou par un plan dont les recommandations sont inscrites dans le marbre. Les

dirigeants de Danone, de Renault, de Microsoft et d'un grand nombre d'autres entreprises savent tout cela par expérience, lorsqu'ils doivent anticiper l'inconnu, réagir à des signaux faibles ou rattraper des occasions manquées. Ils procèdent, en temps réel, à des ajustements et des changements d'importance afin de maintenir un cap difficile entre l'immobilisme et le chaos. Parce que c'est ce dont il s'agit : maintenir un cap sans savoir si une tempête va se lever ou si le calme plat demeure, être capable d'en changer si les conditions espérées ne sont plus au rendez-vous, trouver ou construire de nouvelles routes quand c'est nécessaire.

Dans un univers où la prévision est impossible, la stratégie devient l'élément fondamental de la conduite des entreprises. Non pas parce qu'elle leur permet de réaliser sans coup faillir leurs projets mais parce qu'elle permet de créer un sens sans lequel toute action organisée est difficile. Comme dans l'anecdote citée par le sociologue américain des organisations, Karl Weick, la stratégie est une carte imparfaite mais elle est fonctionnelle. À la fin de la deuxième guerre mondiale, des soldats américains s'étant égarés dans les Alpes n'arrivent pas à retrouver le chemin de retour vers leur base. L'un d'eux dénêche alors une carte qui les aide à rejoindre leur camp, où ils se rendent compte que la carte en question n'est pas une carte des Alpes mais celle des Pyrénées ! Cette carte, quoiqu'inexacte, a permis à ces soldats de se poser des questions, d'interagir au sein d'un cadre défini, de prendre des décisions, de continuer à avancer. À l'instar de cette carte, la stratégie, bien qu'imparfaite et rapidement inadaptée à un contexte en évolution, permet néanmoins aux acteurs de l'entreprise de mener une action cohérente, de s'interroger sur les directions à maintenir, de peser le pour et le contre des actions à entreprendre et de faire en sorte que l'entreprise aussi continue d'avancer.

Un livre à tout faire

La stratégie et tout ce qui s'y rapporte deviennent ainsi la pierre angulaire du développement et de la survie de l'entreprise. Elle n'est qu'une condition nécessaire, certes ! Il faut bien entendu toujours veiller à ce que l'entreprise offre des services et des produits appréciés de la clientèle, s'assure de la meilleure efficacité de son outil, vérifie que le personnel soit équitablement traité, c'est-à-dire qu'elle fasse en sorte que tout ce qui concourt à son bon fonctionnement soit en ordre de marche. Les moyens, les ressources, les modes d'organisation, les compétences et les savoir-faire servent de base à la stratégie et induisent certains des choix. Néanmoins, c'est la stratégie qui prédomine. Ces éléments sont au service de la stratégie et non l'inverse.

Un acteur crucial dans la construction de la stratégie et dans la recherche de l'équilibre entre stratégie et moyens est le dirigeant. Par « dirigeant », il ne faut pas entendre nécessairement un décideur unique au sommet de l'entreprise, mais plutôt le groupe d'hommes et de femmes qui participent directement ou indirectement à la construction de la stratégie. Il s'agit de ce que l'on peut appeler un dirigeant collectif. Quels sont ses rôles et ses fonctions dans l'orientation de l'entreprise et dans son animation ?

C'est ce que nous voyons dans le **premier chapitre**. Dans un **deuxième chapitre**, nous abordons ce dont on a beaucoup parlé jusqu'ici sans vraiment le définir, à savoir la stratégie. Vaste domaine qui a déjà fait couler beaucoup d'encre, de Sun Tse à Michael Porter en passant par Clausewitz et Fievet. Parle-t-on de la même stratégie lorsque l'on s'adresse à un centre de profit ou à l'entreprise dans son ensemble ? La stratégie est-elle de même nature lorsqu'elle se construit en marchant ou lorsqu'elle est décidée dans les États-majors ? Dans le **troisième chapitre**, nous traitons de la ou des manières dont la stratégie se construit. Il n'existe pas un processus unique de détermination de la stratégie. Certaines entreprises ont mis en place des modes de construction de la stratégie très formalisés avec de nombreux allers-retours entre les États-majors et les unités opérationnelles. D'autres, en revanche, s'appuient sur des démarches plus autonomes où l'initiative stratégique est le fait des unités opérationnelles. Venant du sommet ou initiées par la base, ces démarches ont toutes pour vocation de mettre en évidence les sources de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, deux réflexions complémentaires sont menées. La première réflexion porte sur le contexte général (**chapitre 4**) et sur l'environnement concurrentiel plus particulièrement (**chapitre 5**). Il s'agit de comprendre la dynamique d'ensemble dans laquelle l'entreprise est engagée et de mettre en évidence les grandes tendances qui peuvent influencer dans l'avenir la bonne réalisation de sa stratégie. Il s'agit aussi d'une analyse plus centrée sur l'entreprise en tant que telle, ses concurrents, ses clients et fournisseurs, c'est-à-dire tous les acteurs qui contribuent ou qui empêchent la réalisation d'une stratégie économiquement viable et profitable. Après avoir défini plus précisément le champ d'analyse dans le **chapitre 6** sur la segmentation et les groupes stratégiques, la deuxième réflexion porte sur les ressources de l'entreprise (**chapitre 7**). L'objet ici est la mise en évidence des atouts sur lesquels la stratégie peut se construire. C'est à partir de cette réflexion d'ensemble que se feront des choix entre modes de croissance. Parmi ces modes, nous abordons successivement les différentes stratégies de croissance dont celles de développement interne (pénétration, expansion, innovation) dans le **chapitre 8**, puis celles externes (acquisitions, fusions, coopérations et partenariats) au **chapitre 9**, avant d'aborder les formes hybrides telles que les externalisations et les réseaux, dans le **chapitre 10**. Dans le **chapitre 11**, nous étudions les différentes stratégies mises en œuvre selon la maturité et la structure de l'industrie, dont en particulier celles des industries globales. Le chapitre suivant (**chapitre 12**) aborde le type de positionnement porteur d'avantages concurrentiels et le **chapitre 13** traite du portefeuille d'activités, activités à partir desquelles l'entreprise va déployer sa stratégie. Le **chapitre 14** étudie la robustesse des choix stratégiques faits et met l'accent sur la prise de risque du dirigeant face à ces choix. Les **chapitres 15 et 16** abordent enfin les dimensions importantes que sont le changement stratégique, le contexte organisationnel et sa gestion qui, idéalement, vont orienter les efforts de chacun dans le sens souhaité. Ils introduisent aussi le thème de la relation dirigeant-actionnaire, dont en particulier les systèmes d'évaluation et de récompenses mis en œuvre dans le but d'aligner des intérêts parfois divergents.

Chapitre

1

Rôle du dirigeant

OBJECTIFS

- Expliquer ce qu'est le rôle essentiel du dirigeant.
- Aborder ses styles de « leadership ».

SOMMAIRE

- SECTION 1** Des défis nombreux
- SECTION 2** Que fait un dirigeant ?
- SECTION 3** Le style du dirigeant

Il est tentant d'attribuer à une seule personne la responsabilité du succès ou de l'échec de l'entreprise. C'est la femme ou l'homme qui se trouve à son sommet qui en porte généralement le poids. Rares sont les entreprises où cette responsabilité est partagée entre plusieurs individus. Ceci est naturel car c'est elle ou lui qui, de manière ultime, décide des choix à faire ou donne son approbation aux propositions qui sont présentées. Toutefois, au-delà de l'affichage institutionnel et médiatique de la personnalisation de l'entreprise, nous savons bien que le dirigeant n'est pas uniquement le héros solitaire qui, du haut de son bureau directorial, prend des décisions et initie des actions. Il s'agit plus souvent d'un dirigeant collectif qui comprend bien entendu celle ou celui à qui revient la responsabilité ultime, mais aussi ses conseillers, ses cadres opérationnels et fonctionnels, ses adjoints qui interviennent à différents moments de la construction de la stratégie et de sa mise en œuvre. Tous sont les artisans, à des degrés divers, de l'évolution de l'entreprise ou de l'unité opérationnelle dont ils ont la charge.

Par simplicité, nous parlerons du dirigeant au sens large, sachant que ce terme peut recouvrir, dans certaines situations, un individu et dans d'autres, un groupe dont les membres ont contribué à l'aune de leurs compétences respectives aux choix d'orientation de l'entreprise, à la construction de l'organisation qui les sous-tend et aux efforts de transformation qui sont nécessaires. De plus, notre dirigeant ne se limite pas à celui qui dirige toute l'entreprise. Par « dirigeant », il faut entendre aussi celui qui, en charge d'une unité opérationnelle, doit en assurer le développement et le succès. Certes, il est contraint par la « stratégie générale » de l'entreprise à laquelle il appartient. Mais, à l'intérieur de ces contraintes et à son niveau, il doit aussi faire des choix, fixer des priorités, allouer des ressources, organiser son unité et en assurer l'évolution quand c'est nécessaire. En résumé, le dirigeant dont on parle peut être un ou plusieurs, situé au sommet hiérarchique ou dans la ligne managériale, c'est-à-dire dans la ligne de commandement. Ce qui va le distinguer des autres cadres de l'entreprise est l'influence directe qu'il va exercer sur les choix qui peuvent mener au succès de l'entreprise ou de son unité.

Section 1 **DES DÉFIS NOMBREUX**

Pendant la première moitié du xx^e siècle, diriger est certes difficile mais d'une complexité moindre qu'aujourd'hui. Les entreprises évoluent dans un cadre connu et maîtrisé. Les changements technologiques sont rares, le marché local est tout-puissant. Être un bon dirigeant consiste souvent en l'application de qualités innées et à l'expression d'un charisme personnel. C'est la période du « grand homme » providentiel.

Cette période dure jusqu'aux années cinquante, qui connaissent une croissance sans précédent : les « Trente Glorieuses », qui succèdent à la seconde guerre mondiale. Les marchés commencent à s'ouvrir, de grands ensembles économiques, tel que le marché commun, se constituent. La demande pour des biens et services toujours plus nombreux s'accroît, faisant suite aux années de privation de la guerre et répondant à l'effort de reconstruction. Afin de faire face à cette demande, les entreprises grandissent, recrutent massivement et investissent lourdement dans des outils de production performants. Désormais, il est nécessaire de mieux prévoir et planifier le développement. L'intuition et le charisme ne suffisent plus. De charismatique, le dirigeant doit se transformer en manager et planificateur. Sous l'impulsion des programmes de formation à la gestion dans les écoles et les universités, toujours plus nombreux, destinés aux cadres de ces entreprises en croissance, gérer devient une science que l'on peut codifier, acquérir et transmettre. D'inné, l'art de diriger devient un caractère acquis ! Ceci fait la part belle d'une industrie en plein essor celle des sociétés de conseil. Diriger devenant une science, des experts peuvent en découvrir et maîtriser les lois afin de les appliquer chez les entreprises qui en font la demande. Nous sommes, dorénavant, dans le règne de la maîtrise économique et celui des certitudes. Et cela semble marcher. La croissance est là pour cacher les erreurs de prévision et de gestion. Si tout ne se passe pas exactement comme souhaité, qu'importe ! L'entreprise et son dirigeant donnent l'impression de réussir, même s'ils auraient pu mieux faire encore.

 Focus

Les défis à relever selon les époques, témoignages de dirigeants

1940-1955 : guerre et reconstruction

« Il faut adapter notre technologie aux restrictions de matières premières... Commercialement, nous devons nous adapter au rationnement [...]. Cela ne cessera que bien après le conflit. Les produits alimentaires seront "libéralisés" par familles, le café, le chocolat [...] » (Robert Fievet, PDG Fromageries Bel).

1955-1968 : l'essor industriel

« Le défi est triple : créer une entreprise holding avec un État-major, s'internationaliser et développer le réseau commercial français [...]. La marque Total vient d'être créée en 1954 [...]. La France, qui a besoin de devises, récupère toutes celles de [...] nos ventes de pétrole à l'étranger [...]. Nos investissements étrangers sont encore soumis à l'approbation de la direction du Trésor [...]. » (Étienne Dalmont, PDG de la Compagnie française des pétroles, futur Total).





1981-1991 : la construction européenne

« Le défi majeur est de transformer un groupe franco-français avec deux grands clients, Renault et Fiat, en un groupe international avec des clients plus variés. Il s'agit également d'innover l'entreprise [...], on doit se lancer dans l'électrique et l'électronique [...], imaginer des produits moins polluants, plus sûrs. Ceci dans un contexte d'inflation qui oblige à une constante réévaluation des prix, des clients et fournisseurs. » (Noël Goutard, PDG de Valeo).

1991-2000

« Nous devons nous renouveler sans arrêt, sans jamais nous reposer sur nos lauriers. Dans un marché en révolution permanente, une start-up créée il y a six mois dans un garage peut nous mettre en danger. Nous devons garder notre agilité, anticiper, réagir vite. Autre défi, nous devons gérer notre croissance [...]. Il faut recruter massivement alors qu'il y a

pénurie d'ingénieurs. Ces nouveaux arrivants doivent adhérer à notre culture, nous devons tout faire pour les garder » (Bernard Liautaud, PDG de Business Objects).

2000-2015

Les nouveaux défis sont nombreux en cette période : crise financière, ralentissement de la croissance, désindustrialisation, montée en puissance de la concurrence asiatique, diversité culturelle des équipes, extension du commerce et de la communication électronique, instabilité géopolitique. Dans ce nouveau contexte, diriger nécessite de plus encore innover et s'adapter. Cela nécessite de la clairvoyance, certes, mais aussi une capacité de transformation jamais inégalée tout en gardant le cap.

D'après : « Cinq entrepreneurs posent leur regard sur le siècle », *Le Monde*, mardi 4 avril 2000, p. 20-21.

Toutefois, deux événements majeurs remettent en cause toutes les certitudes. Le premier est le mouvement étudiant et social de 1968. C'est le révélateur d'une demande d'hommes et de femmes qui veulent être mieux impliqués dans la vie de la cité et celle de l'entreprise. Ils veulent être écoutés, participer, comprendre. Cette exigence nouvelle a des répercussions importantes sur la manière de diriger. Il faut désormais expliquer, communiquer, impliquer des personnels qui réclament plus d'autonomie, de liberté, de respect. C'est que rappelle Antoine Riboud lors du congrès annuel du CNPF (Centre national du patronat français) de Marseille où il présente son double projet social et économique, projet mis en œuvre par la suite dans sa société. Le second événement est le choc pétrolier de 1973, suivi de celui de 1979, qui remettent en cause les démarches d'extrapolation jusqu'alors en vogue, selon lesquelles le futur n'est qu'un simple prolongement du passé. D'un univers de certitudes, l'entreprise passe dans un monde où tout peut être remis en cause en l'espace d'un instant. Le dirigeant planificateur doit se transformer en un dirigeant stratège où l'humain et l'économique sont combinés et où sa tâche devient infiniment plus complexe.

Désormais, le dirigeant, aux dires de Steve Case, ancien président d'AOL-Time Warner, est au volant d'une voiture dans une course automobile. De son poste de

pilotage, il regarde l'horizon en permanence tout en gardant un œil dans le rétroviseur pour observer si des concurrents le rejoignent. Sur le siège de droite, les clients lui disent où et quand il faut les déposer. Les actionnaires et autres partenaires financiers, sur le siège arrière, lui indiquent quand il faut passer les vitesses. Tout ceci lui serait encore simple s'il y avait des panneaux de circulation pour l'aider dans sa conduite et si on avait décidé de quel côté de la route il fallait conduire ! (J.E. Garten, *The Mind of the CEO*, New York, Basic Books, 2001).

Plus récemment, un autre phénomène vient rendre la tâche du dirigeant encore plus difficile. Il s'agit de la pression accrue auquel le dirigeant est soumis pour créer de la valeur pour l'actionnaire. Il n'y a rien d'anormal en cela, toutefois l'accent nouveau qui y est mis est notoire. La performance de l'entreprise et le cours boursier de cette dernière sont désormais attachés, ou perçus comme tel, à l'action du dirigeant. Penser que le dirigeant influence le devenir économique de l'entreprise n'est pas faux. Mais dire qu'il en est la cause première est largement exagéré. Le dirigeant, certes, a une influence sur la destinée de l'entreprise mais elle est limitée. Le secteur industriel, l'état de l'économie en général sont tout aussi, voire plus, importants. En cas de mauvaise performance, cependant, la sanction ne se fait plus attendre. C'est ce que montrait une étude du cabinet de conseil Booz, Allen et Hamilton, rapportée par le *Wall Street Journal Europe (Europe's CEOs Can no Longer Rest Easy*, 1er juillet 2002), où les dirigeants européens, plus particulièrement, sont soumis à la loi du siège éjectable en cas de contre performance

Complexité croissante de la tâche mais aussi pression accrue sont devenues les maîtres mots du métier. Le dirigeant, plus encore que par le passé est tenu responsable du succès de son entreprise. Ceci est naturel, certes, mais il y a là une tendance lourde et nouvelle qui se renforce avec le temps. Bien avant la prise de conscience des abus de pouvoir et des dérapages illustrés par les Enron, Parmalat et autre WorldCom les actionnaires montrent les dents. Dorénavant, un rééquilibrage est fait entre les pouvoirs des propriétaires et ceux des managers. Ces derniers sont souvent les premières victimes d'une performance décevante. Bien rémunéré, bardé de parachutes dorés, bonus et autres options, le dirigeant est sur le fil du rasoir. La pression à laquelle il est soumis renforce plus encore la difficulté de sa mission. Dans ce nouveau contexte, seuls celles et ceux qui ont des capacités intellectuelles et émotionnelles hors pair, réussissent dans la durée.

Les entreprises non cotées, certes, sont moins sous les feux de l'actualité et font l'objet de moins d'attention de la part des analystes financiers et journalistes économiques. Elles sont moins étudiées, commentées, analysées que les ténors de la Bourse. Néanmoins, leurs dirigeants non propriétaires subissent aussi les pressions d'un actionnariat, souvent familial et omniprésent, qui doit veiller à préserver son patrimoine. De plus, que ce soit dans l'entreprise cotée ou non, le dirigeant manager, à d'autres niveaux de la hiérarchie, directeur de filiales ou de centres de profit, est rarement préservé lorsque son patron au sommet est confronté à des échéances raccourcies

et à une culture du résultat. Il suffit pour s'en convaincre d'observer les changements récemment introduits dans les modes de pilotage des entreprises. Ces nouveaux modes mettent l'accent sur une autonomie et une responsabilité accrues des managers. De plus, ils mettent l'accent d'une manière renforcée sur la recherche d'une performance orientée à plus court terme et ce dans le cadre d'un système de *reporting* contraignant.

C'est le dilemme du dirigeant d'aujourd'hui fournir de la performance à court terme, tout en construisant l'avenir, créer de la valeur à long terme tout en étant directement responsable de résultats dont le suivi s'est durci et l'échéance, raccourcie. Tâche immense qui nécessite une bonne compréhension de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, de ses compétences et atouts, une maîtrise intelligente des choix stratégiques possibles, une parfaite mise en œuvre de ces derniers.

Section 2 QUE FAIT UN DIRIGEANT ?

Il est tentant d'imaginer le dirigeant se consacrant aux grands plans de développement de son entreprise, aux constructions d'empires industriels, aux réorientations stratégiques. C'est lui que l'on voit, dans la presse économique, tirer toutes les ficelles et ne s'occuper que de choix d'importance. C'est ainsi que chez Orange Stéphane Richard relance le dossier Bouygues Telecom » (*Numerama*, 5 juillet 2014) et que, pour 2 milliards d'euros, Bernard Arnault s'est offert « la quintessence du luxe italien » (BFMTV, 9 juillet 2013) ; quand « le PDG de GE [Jeffrey Immelt] garantit la pérennité d'Alstom en cas de rachat de son pôle énergie » (*Le Bien public*, 27 mai 2014). Toutefois, lorsque l'on observe un dirigeant, on s'aperçoit vite que ses tâches sont beaucoup plus diversifiées et éclatées qu'on ne le conçoit habituellement.

L'un des premiers à avoir attiré l'attention sur la différence entre théorie et réalité sur ce que font les dirigeants est Henry Mintzberg (*The Manager's Job Folklore and Facts*, HBR, 1975). Le dirigeant, contrairement à l'imagerie populaire, passe peu de temps à la stratégie et aux plans de développement. Son activité est très souvent éclatée entre plusieurs domaines de préoccupation qu'il doit souvent traiter sous la pression du temps, en parallèle et sans, pour autant, posséder une information complète et fiable. Trois tâches majeures l'attendent. La première est consacrée à l'information. Il en diffuse beaucoup et en reçoit autant. Il doit informer ses troupes, les guider et en être le porte-parole. La deuxième concerne son rôle de contact avec toutes les parties prenantes de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe : salariés, clients, actionnaires, fournisseurs, organismes publics, etc. Enfin, il a un rôle de décision qui, en termes de temps, est loin d'être le plus prenant. Par exemple, il va allouer les ressources, arbitrer entre projets concurrents, négocier, prendre des initiatives. C'est dans cette troisième tâche que l'on retrouve le mythe du dirigeant stratège.

Au-delà de sa personnalisation médiatique et dans ce troisième rôle, le dirigeant, en tant que pilote ultime de l'entreprise, reçoit louanges et critiques en fonction des résultats qu'il contribue à créer. Pour ce faire, il dispose de trois leviers principaux et complémentaires : stratégique, organisationnel, transformationnel. Le levier stratégique consiste à imprimer une direction, un sens collectif, une stratégie d'ensemble au sein de laquelle des actions sont menées. Pour ce faire, il s'appuie sur sa connaissance de l'entreprise, des atouts de cette dernière, des compétences qu'elle peut posséder. Également, pour orienter ses choix, il essaye de répondre aux enjeux identifiés du marché en termes de concurrence, de clientèle et d'évolution des facteurs d'environnement. Sur cette base, il prend des décisions, parfois intuitives parfois argumentées à l'aide d'analyses souvent demandées à sa demande, sur le meilleur cheminement à suivre afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé pour l'entreprise. Il fait ou valide des choix quant aux priorités dans son action, quant à la manière dont il souhaite procéder, quant aux ressources qu'il est nécessaire de mobiliser. Par ses décisions, il définit en quelque sorte le champ de bataille de l'entreprise. Il gère le contexte stratégique de cette dernière, comme l'a fait Franck Riboud lorsqu'il est arrivé à la tête de Danone et qu'il a eu « très tôt la conviction que nous (Danone) n'avions pas les ressources, financières et humaines, pour nous disperser. Il fallait choisir les secteurs où nous pourrions devenir les meilleurs » (*Le Nouvel Observateur*, 15 février 2012).

Le deuxième levier porte sur le cadre organisationnel dans lequel la stratégie est mise en œuvre. Le dirigeant est l'architecte en chef, maître d'œuvre et maître d'ouvrage, qui décide de la configuration d'ensemble de l'entreprise et de la structure de ses opérations. Il crée le cadre dans lequel les opérationnels vont se mouvoir. Il décide de la distance qu'il souhaite conserver avec ces derniers, du degré d'autonomie qu'il entend leur accorder. Il fait également le choix des critères de performance, critères qui sont des mesures du degré de réalisation des objectifs qui sont fixés à l'organisation et ses différents acteurs externes et internes. Afin de renforcer les comportements dans le sens souhaité, il choisit un système d'incitations et de récompenses qu'il applique à ses collaborateurs. En deux mots, il crée ou modifie puis gère le contexte organisationnel sans lequel la stratégie demeure un exercice intellectuel sans prise directe sur la dimension humaine et donc opérationnelle de l'entreprise. Plus que créer, décider, faire, il s'agit néanmoins en fait de trancher entre des options différentes d'organisation et non d'élaborer dans le détail les modes de management souhaités. Faut-il une organisation plus ou moins centralisée, où les acteurs sont autonomes ou dépendants, récompensés en fonction de leur résultat ou disposant de peu d'incitations ? Telles sont les questions auxquelles le dirigeant doit répondre, tout en ayant à l'esprit, comme le dit Carlos Ghosn (*Les Échos*, 9 septembre 2013), « que l'organisation n'est qu'un moyen qui permet d'atteindre les objectifs » et non pas l'inverse.

Enfin, le troisième levier est celui de la gestion du changement. Aucune stratégie n'est pérenne. Aucun mode d'organisation n'est parfait dans la durée. Des

orientations nouvelles sont prises, qui requièrent des fonctionnements différents. Des réaménagements dans les priorités sont réalisés. Des responsabilités différentes sont affectées, des reconfigurations de tâches sont faites. Les choix de l'entreprise et l'organisation qui les sous-tend font l'objet d'une réévaluation constante. Les concurrents modifient leur stratégie, les attentes des clients se transforment, de nouvelles réglementations apparaissent, des technologies anciennes sont remplacées par de plus innovantes. Tout cela remet en cause la stratégie et le cadre organisationnel dans lequel elle se réalise. La difficulté est de gérer la transition entre l'ancien mode de fonctionnement en termes d'orientation des efforts et de mise en œuvre, d'une part, et le nouveau mode requis par une situation différente, d'autre part. Du choix de la nature, du rythme, de l'amplitude du changement réalisé et la manière dont il est conduit dépend le succès de la transformation. Le dirigeant en est aussi l'architecte en chef. Rôle qu'il assume souvent seul, plus encore que pour les précédents même s'il a intérêt à s'appuyer pour la mise en œuvre sur le plus grand nombre. De la gestion du changement découle la capacité de l'entreprise à s'adapter et à se renouveler.

Gestion du contexte stratégique, gestion du contexte organisationnel et gestion du changement sont ainsi les trois leviers avec lesquels le dirigeant joue dans son rôle de décision. C'est un rôle critique pour assurer le succès de l'entreprise.

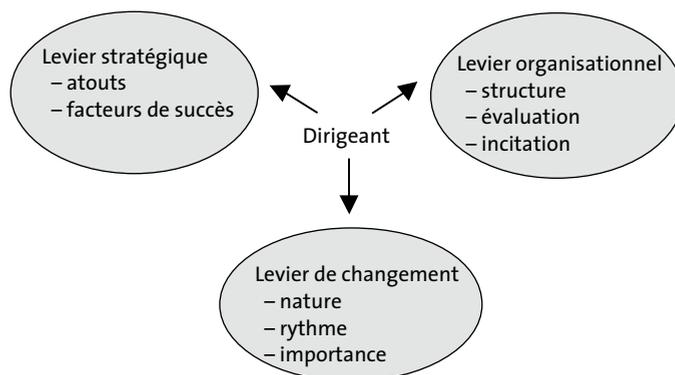


Figure 1.1 – Les trois leviers du dirigeant

Section 3 LE STYLE DU DIRIGEANT

Pour décider d'une stratégie, des moyens nécessaires à sa mise en œuvre, du mode de changement adopté, le dirigeant peut agir seul ou faire participer le plus grand nombre ou bien encore trouver un juste milieu entre exercice solitaire du pouvoir et démocratie directe. Le style de direction est amené à varier en fonction de plusieurs

facteurs. En premier lieu, le style dépend du dirigeant lui-même, c'est-à-dire de ses valeurs, de ce en quoi il croit. Ensuite, le style s'adapte aux attentes et aux compétences du personnel. Enfin, les caractéristiques de la situation, son urgence, sa nature poussent dans le sens d'une plus grande directivité ou au contraire vers un accroissement de l'autonomie donnée aux uns et aux autres.

Le dirigeant, comme tout un chacun, a des idées préconçues des qualités et des défauts des hommes. Pour reprendre la typologie de Douglas McGregor, deux conceptions s'affrontent. Selon la première, la théorie X, les femmes et les hommes dans l'entreprise sont par essence paresseux, incapables d'initiative et uniquement intéressés par leur salaire. Dans ce cas, il est vraisemblable que le dirigeant ne soit pas tenté de déléguer. Dans la deuxième conception, la théorie Y, ce sont des individus responsables, entreprenants, impliqués dans leur travail qui y sont décrits. Là, il est probable que le dirigeant laisse de plus grandes marges de manœuvre à ses subordonnés. La confiance que le dirigeant a envers ses collaborateurs varie également en fonction de son expérience du travail en commun et de sa connaissance de l'autre. Le goût et l'habitude de la délégation, la confiance en soi et la tolérance vis-à-vis de situations ambiguës influencent aussi la délégation qu'il peut accorder. Enfin, la préférence pour un style, autoritaire ou laisser-faire, vient modérer les facteurs qui viennent d'être évoqués. Selon le type de représentation de l'homme de McGregor, le dirigeant penche ainsi pour un style de direction plus ou moins autoritaire.

Les attentes du personnel vont également induire le choix d'un style. Les individus peuvent ou ne pas avoir une expérience, une attirance ou un intérêt personnel dans le problème à traiter. Ils sont, ou pas, habitués à la prise autonome de décision. Comme pour le dirigeant, ils peuvent être confortables dans les situations ambiguës ou ne pas les apprécier. Enfin, ils peuvent préférer être autonomes et prendre eux-mêmes leurs décisions plutôt qu'être « dirigés » ou au contraire suivre les ordres à la lettre sans broncher. Selon leurs attentes, un style plus ou moins directif est adopté.

Le contexte, enfin, modère ce que dirigeants et subordonnés envisageraient idéalement comme style. Par exemple, la taille de l'entreprise, petite ou grande, et la plus ou moins grande dispersion géographique de ses activités, concentrées ou éclatées, facilitent ou limitent la capacité du dirigeant à être partout à la fois et à intervenir directement dans la vie des affaires de l'entreprise. La nature du problème à traiter peut requérir la participation directe du dirigeant ou au contraire ne pas la nécessiter. Un problème de stratégie doit être réglé par la hiérarchie, en revanche une réorganisation peut nécessiter la participation des intéressés. L'urgence, par exemple, nécessite des styles plus ou moins autoritaires. C'est celle ou celui qui se trouve confronté au problème à régler qui souvent prend les décisions conservatoires nécessaires sans pour autant en référer dans l'instant aux acteurs concernés. En revanche, lorsque l'on dispose de temps, le dirigeant peut procéder à plus de concertation et faire participer le plus grand nombre.