

Comment formuler une stratégie ?

09 mai 2008, 02:00

Pascal Pollet

La formulation d'une stratégie n'est pas une sinécure, mais indispensable pour pouvoir appliquer une stratégie avec succès. Un récent article de Harvard Business Review décrit clairement comment formuler au mieux une stratégie. (Cet article de veille technologique est le premier de la série "Value innovation through technology - Votre entreprise peut-elle croître grâce à la technologie?"

Ces vingt dernières années, les connaissances relatives à divers concepts stratégiques se sont considérablement développées grâce au travail de penseurs en management comme Michael Porter. Toutefois, la formulation d'une stratégie demeure une mission très difficile pour la plupart des managers. Une formulation plus claire de la stratégie, qui peut être comprise de tous, constitue toutefois une condition préalable à l'application d'une stratégie dans la pratique.

What's in a name

Très souvent, différentes déclarations (statements) comme la mission, la vision, les valeurs et la stratégie sont confondues. Le tableau ci-dessous précise ces différents concepts. Les différentes déclarations deviennent plus concrètes et plus spécifiques à mesure que l'on descend dans le tableau. Les entreprises de la même branche d'activité peuvent facilement avoir la même mission. Par exemple, toutes les entreprises automobiles n'aspirent-elles pas à fabriquer des moyens de transport pour leurs clients ? Des concurrents peuvent souvent aussi partager valeurs et vision, mais dans leur déclaration stratégique, les entreprises doivent se distinguer clairement les unes des autres.

Statement	Objectif
Mission	Précise les raisons d'exister de l'organisation. Exemple de Google : "Organize the world's information and make it universally accessible and useful." (Organiser l'information du monde et la rendre universellement accessible et utilisable)

Valeurs (Values)	Indiquent en quoi l'organisation croit et comment elle se comporte. Exemple de Procter & Gamble : "We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks." (Nous nous basons sur des données et sommes intellectuellement honnêtes lorsqu'il s'agit de faire des propositions, y compris reconnaître des risques)
Vision	Indique ce que l'organisation veut devenir. Exemple de Canon : "To become the recognized leader in imaging technologies and solutions." (Devenir le leader reconnu des solutions et technologies d'imagerie)"
Stratégie	Explique comment l'organisation va concrétiser sa vision et comprend un objectif clair, un champ d'action bien délimité et décrit l'avantage compétitif. Exemple d'Edward Jones: "To grow to 17.000 financial advisors by 2012 by offering trusted and convenient face-to-face financial advice to conservative individual investors who delegate their financial decisions, through a network of one-financial-adviser offices." (Atteindre 17.000 conseillers financiers d'ici 2012 en offrant des conseils financiers personnels fiables et opportuns à des investisseurs individuels conservateurs qui délèguent leurs décisions financières, ce par le biais d'un réseau de bureaux comptant un seul conseiller financier)"

Aperçu des déclarations

La stratégie expliquée

Dans un récent article HBR, Collis et Rukstad brossent une image plus claire de la façon dont une stratégie doit être formulée. Selon eux, toute stratégie doit se composer de trois éléments : un objectif stratégique clair, un champ d'action bien délimité et un avantage compétitif durable.

- L' **objectif stratégique** est souvent confondu avec la mission ou la vision de l'entreprise. Des platitudes telles que "la maximisation de la valeur de l'actionnariat par le dépassement des attentes des clients" ne constituent pas un exemple d'objectif stratégique. Un objectif stratégique est un objectif clair qui est suffisamment spécifique et mesurable de sorte que les activités d'une entreprise puissent être définies pour une période de cinq ans. L'objectif stratégique doit non seulement mentionner un point final spécifique mais aussi un horizon temporel dans lequel on souhaite atteindre cet objectif.
- Le **champ d'action** d'une entreprise comprend le segment de clientèle, la localisation géographique et le degré d'intégration verticale. Un champ d'action claire évite qu'une entreprise investisse tôt ou tard de l'énergie et des moyens dans une activité pour un segment qui n'est pas intéressant.
- Un **avantage compétitif** durable est l'élément le plus critique de la stratégie. La définition de l'avantage compétitif comprend deux volets : la 'customer value proposition' et l' 'activity map'.

La proposition de valeur explique pourquoi le client voudrait acheter à l'entreprise. Un graphique simple comparant la proposition de valeur à celle des principaux concurrents est souvent très édifiant (voir figure 1 pour un exemple).

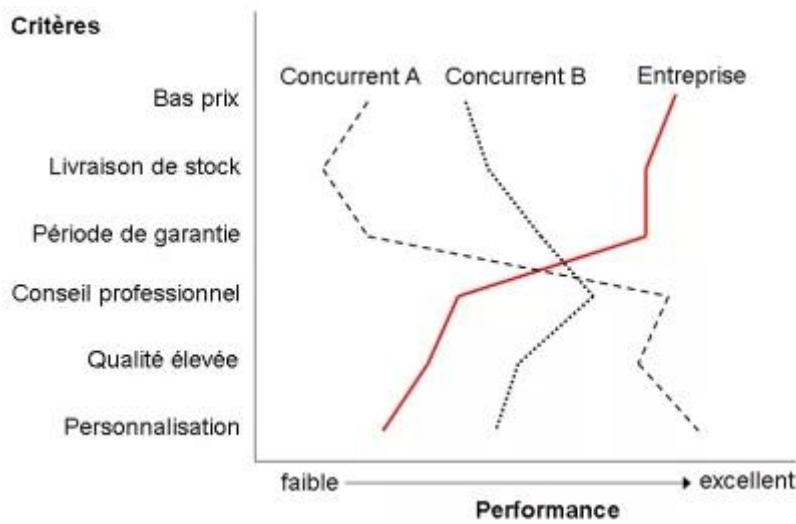


Figure 1 : représentation graphique de la proposition de valeur pour le client

Le deuxième volet de la description de l'avantage compétitif résume les activités uniques ou la combinaison unique d'activités que l'entreprise permet pour satisfaire à la proposition de valeur. L' 'activity map' constitue une représentation pratique où les différentes activités, leurs relations et la relation avec la proposition de valeur pour les clients sont représentées. La figure 2 illustre l' 'activity map' de la chaîne de magasins de vêtements Zara.

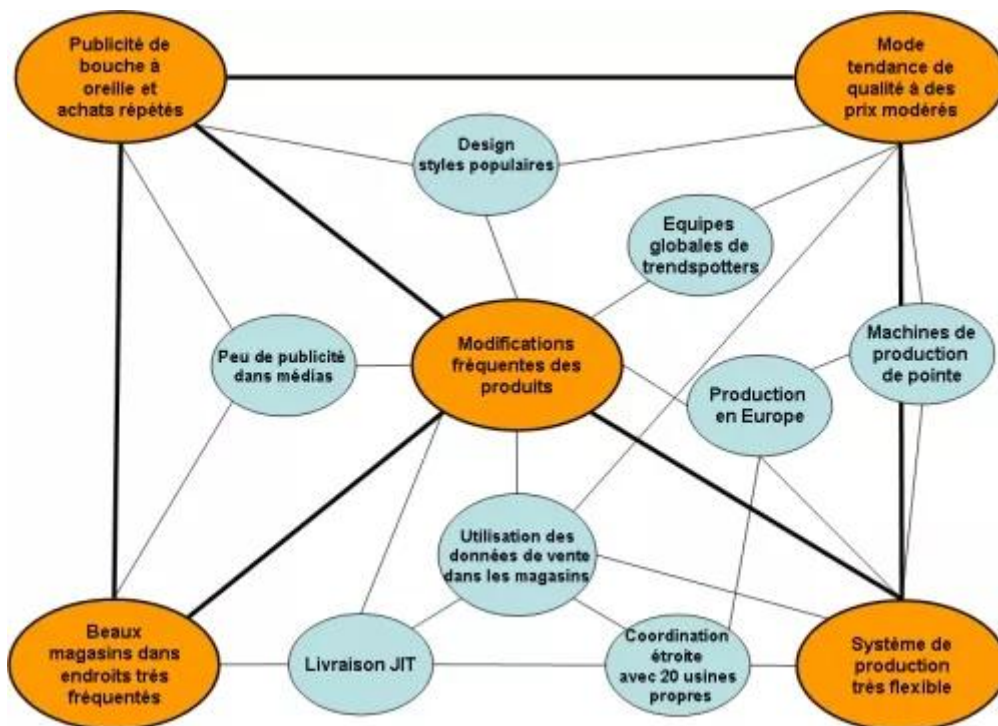


Figure 2: activity map de Zara

Formation de la stratégie

Maintenant que nous savons ce que contient une déclaration de stratégie, reste à savoir comment développer la stratégie. Collis et Rukstad fournissent également quelques lignes directrices en la matière.

La première étape dans le développement d'une stratégie, c'est l'étude approfondie des quatre éléments suivants :

1. les capacités propres : l'identification des compétences centrales sur la base d'une analyse objective et rigoureuse des forces et faiblesses propres sans en faire un exercice 'feel good'.
2. les clients : le développement d'une compréhension détaillée du marché, des divers segments et des besoins des clients.
3. les concurrents : l'analyse des projets des concurrents, de leurs objectifs et de leur approche du marché.
4. le contexte plus large : la compréhension des développements technologiques, de l'impact d'un environnement en mutation,

Après l'étude des éléments susmentionnés débute la partie créative de la formation de la stratégie. Il s'agit de rechercher ce qu'on appelle le 'sweet spot', qui aligne les forces de l'entreprise sur les besoins du client d'une manière ne pouvant pas être égalée par les concurrents et tenant compte du contexte plus large. C'est ce qu'illustre la figure 3.

Une bonne manière d'y arriver consiste à développer deux ou trois options stratégiques plausibles mais totalement différentes. Ceci stimule la réflexion stratégique et met les inconsistances en évidence.

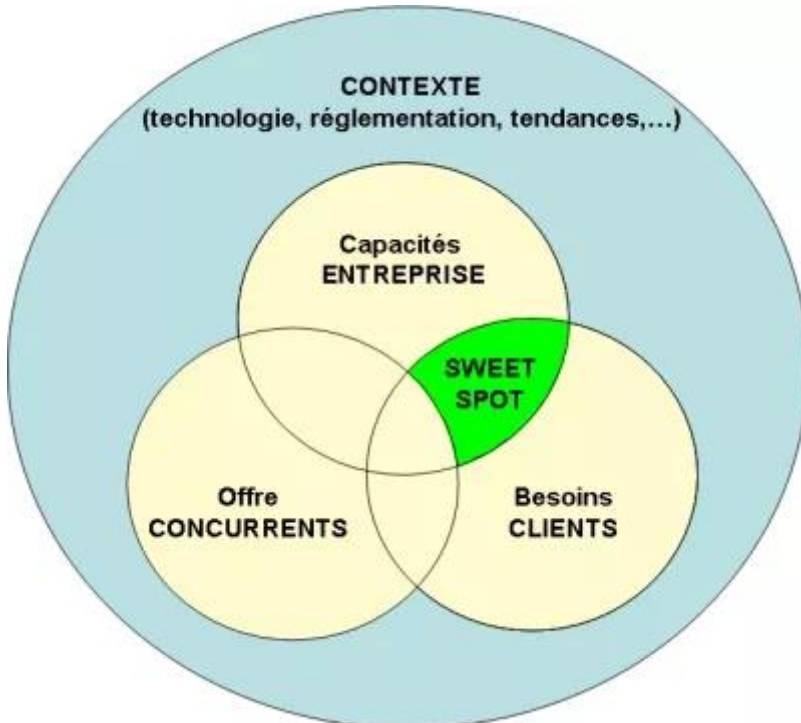


Figure 3: le 'sweet spot' de la formation de la stratégie

Après le développement de la stratégie commence la formulation proprement dite de la déclaration stratégique. La formulation exacte de la stratégie est à ce point importante qu'il vaut la peine d'examiner celle-ci jusque dans le moindre détail. La pratique montre en effet que c'est souvent grâce à une discussion sur un mot donné que la stratégie se cristallise et devient claire pour tout le monde.

Le résultat final est une brève déclaration stratégique (environ 35 mots), qui comprend les trois éléments d'une stratégie efficace. Collis et Rukstad conseillent en outre d'accompagner la déclaration stratégique d'une note plus détaillée indiquant les nuances et comprenant le graphique de la proposition de valeur ainsi que l' 'activity map'.

Source

'Can you say what your strategy is?' David. J. Collis en Michael G. Rukstad, Harvard Business Review, April 2008.

Auteurs



Pascal Pollet