

PRÉFACE

Le livre d'Olivier Meier porte sur un thème essentiel aux entreprises. Il permet une réelle prise en compte de l'importance d'un diagnostic stratégique, mais aussi de ses difficultés. Les réflexions stratégiques conditionnent la réussite des entreprises. En effet, comment se positionner et évoluer sur un marché, sans avoir une connaissance fine de son environnement, de ses principaux concurrents, des opportunités et menaces, et sans se poser les bonnes questions ?

Une décision stratégique, aussi pertinente soit elle, ne peut se concrétiser et conduire au succès, que si elle est le fruit d'une démarche construite, fondée et réfléchie. Anticipation et cohérence en sont les maîtres mots. Il faut considérer l'analyse stratégique comme un ensemble de méthodes qui vous conduisent à anticiper les décisions, à réduire les incohérences, à organiser et stimuler la réflexion. Cependant, face à un environnement complexe et à la multitude des informations qui sont en jeu, le diagnostic d'entreprise est une démarche essentielle mais particulièrement délicate à réaliser.

Mon expérience en tant que fondateur et actionnaire de nombreuses sociétés (Echo Interactive, Médiamétrie-eStat et ERN) me permet de dire aujourd'hui, que sans un minimum de réflexion stratégique, aucun de mes projets n'aurait pu être réalisé et conduit avec succès. Cela est d'autant plus vrai, lorsqu'une entreprise s'oriente vers des stratégies d'innovation.

Président-Directeur général et fondateur de la société ERN, en charge du développement et de la commercialisation d'un nouvel outil technologique (« le Cartable Électronique »), je réalise un peu plus chaque jour, à quel point la démarche stratégique et le diagnostic d'entreprise, conditionnent le succès. Ceci m'a notamment permis de comprendre et de saisir les opportunités du marché. De même, c'est à partir d'une analyse approfondie menée dans le secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, que nous avons pu négocier et réaliser dans de bonnes conditions la fusion entre les entreprises eStat et Médiamétrie (mesure de la fréquentation des sites Internet).

Ce livre est donc pour moi d'une réelle utilité car il est souvent difficile pour les dirigeants de traduire et d'organiser leurs savoirs et connaissances en termes de décisions stratégiques. Cet ouvrage y parvient avec talent, en organisant et opérationnalisant ces connaissances, à l'aide d'outils et de points de repères précis en matière de stratégie et de diagnostic. Olivier Meier propose notamment deux études de cas détaillées et un certain nombre de grilles méthodologiques, permettant à tous les acteurs de l'entreprise de maîtriser leur environnement, afin de prendre les meilleures décisions au meilleur moment.

Ce livre offre donc aux actionnaires, aux Présidents-Directeurs généraux, aux cadres opérationnels et aux chercheurs/étudiants, les concepts essentiels au diagnostic d'entreprise. Fort bien construit, il offre des pistes de réflexion utiles à tout manager. En le lisant, vous multiplierez ainsi vos chances de succès.

Michel BISAC

PDG d'Espace et Réseaux Numériques (ERN)¹

Fondateur d'Echo Interactive²

Actionnaire de Médiamétrie-eStat

1. ERN : société en charge du développement du cartable électronique dans le domaine de l'enseignement.

2. En février 2001, Echo Interactive, société de la Netéconomie, spécialisée dans les activités liées à l'internet et aux réseaux, est rachetée par le Groupe France Telecom.

INTRODUCTION

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés). Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision deviennent encore plus essentiels pour connaître et maîtriser les règles du jeu et savoir se positionner dans son environnement. En particulier, il devient nécessaire de définir et préparer des trajectoires stratégiques cohérentes, tout en permettant des inflexions possibles au cours du temps.

Cette gestion d'exigences contradictoires entre une démarche pensée et réfléchie (source de cohérence) et une approche plus pragmatique des événements (source de réalisme) constitue l'un des principaux défis à relever pour tout responsable et dirigeant d'entreprise.

La démarche stratégique et le diagnostic d'entreprise ont comme objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables. Ce type d'approche permet notamment de faire apparaître les insuffisances et dérives de l'organisation (problème de positionnement, alliance avec un partenaire peu compatible, prix de revient trop élevés, politique de gamme inadaptée, qualité des produits en dessous du standard requis) et les ressources stratégiques qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité (nouvelles voies de développement, renforcement des normes de qualité et de sécurité, abaissement des coûts de revient, amélioration des services autour du produit, intensification de l'innovation...).

Le diagnostic stratégique se distingue de l'audit, en allant au-delà de la démarche de contrôle. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'entreprise en termes d'environnement, de ressources, et d'influences des parties prenantes.

Cependant, un diagnostic d'entreprise ne peut se limiter à l'application d'une méthode. Il demande de la part de l'acteur, une forte capacité d'analyse et de compréhension de la situation et des modes d'interactions qui entourent la décision. Une des erreurs fondamentales serait en effet de considérer les décisions stratégiques comme des logiques linéaires. Paradoxalement, il est donc nécessaire pour réussir un diagnostic qu'une part importante du diagnostic s'appuie sur la capacité des acteurs à réaliser par eux-mêmes un véritable travail d'expérimentation et d'interprétation de la réalité, afin d'établir un lien solide entre les méthodes proposées et la décision finale¹. Mais, pour y parvenir, il convient de s'appuyer sur un minimum d'outils élémentaires pour être en mesure d'avancer, de progresser voire d'innover en fonction des situations rencontrées. C'est de cette façon que le décideur peut parvenir à lier la pensée au réel et accepter de concilier la part de délibéré et d'émergent propres à toute démarche stratégique.

Ce livre entend répondre à cet objectif. Il se veut une base d'analyse et de réflexion, autour d'un certain nombre de grilles et d'outils testés sur le terrain, pour permettre à chaque acteur-décideur de mieux comprendre la logique des événements et créer des points de repères précis pour décider et agir dans des situations souvent incertaines et complexes.

1. L'idée d'une stratégie pouvant s'appliquer à l'ensemble des situations est d'ailleurs contraire à l'esprit même de la stratégie, dans la mesure où l'on refuse d'intégrer dans la réflexion les perspectives de changement et d'évolution.