

Pierre Cabane

# DEVENEZ UN LEADER

**Les clés de la réussite**

Inspirer • Décider • Innover  
Penser stratégie • Agir en entrepreneur



EYROLLES

*« Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage,  
apprendre davantage, faire davantage  
et devenir davantage, vous êtes un leader. »*

John Quincy Adams

---

Diriger une entreprise est difficile. Entre ceux qui pensent que c'est un art exigeant des qualités innées et d'autres que c'est une discipline pouvant s'apprendre, il n'est pas facile de trouver un ouvrage qui présente les outils et les qualités essentiels à cet exercice.

L'objectif de ce livre, à la fois simple et ambitieux, est de donner les clés pour **RÉUSSIR** :

- **maîtriser les grands domaines de l'entreprise ;**
- **faire de l'humain le facteur clé de succès ;**
- **savoir s'organiser efficacement ;**
- **développer les vraies qualités du leader.**

Véritable feuille de route, cet ouvrage permet de remporter avec succès les étapes indispensables pour faire face aux changements, à la concurrence, à l'innovation. Associant concepts et meilleures pratiques de management, ce livre montre au lecteur qu'à défaut de notre dirigeant, il est toujours possible de le devenir !

**Pierre Cabane** est diplômé de l'EM Lyon et titulaire d'un master finance de l'université Dauphine. Entrepreneur, ancien cadre dirigeant d'une division internationale du groupe L'Oréal, créateur d'une marque cosmétique, il connaît aussi bien le grand groupe que la PME ou la start-up. Maîtrisant les grands métiers de l'entreprise – stratégie, marketing, organisation et finance –, administrateur indépendant de plusieurs sociétés, conseil en stratégie, il enseigne également à l'université Paris Dauphine, à Sciences Po et est l'auteur de plusieurs ouvrages de management.

# **DEVENEZ UN LEADER**

## **Les clés de la réussite**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017  
ISBN : 978-2-212-56598-0

Pierre Cabane

# **DEVENEZ UN LEADER**

## **Les clés de la réussite**

EYROLLES

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small teal circle in the center, which is part of the publisher's branding.



# SOMMAIRE

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <b>INTRODUCTION</b> .....             | 11 |
| À qui ce livre est-il destiné ? ..... | 11 |
| Comment est-il structuré ? .....      | 12 |

## Partie 1 > MAÎTRISER LES GRANDS DOMAINES

|   |    |
|---|----|
| <b>Clé 1 &gt; SAVOIR CHOISIR UNE STRATÉGIE</b> .....                        | 15 |
| Comprendre la nature du processus stratégique .....                         | 15 |
| Construire une stratégie claire .....                                       | 18 |
| Connaître son environnement .....   | 20 |
| S'assurer de l'adhésion des équipes .....                                   | 24 |
| Communiquer la stratégie en externe .....                                   | 24 |
| Se poser les bonnes questions .....   | 25 |
| Éviter quelques erreurs .....   | 25 |
| <b>Clé 2 &gt; PRIVILÉGIER LA CROISSANCE</b> .....                           | 26 |
| Quatre manières d'atteindre des objectifs de croissance .....               | 26 |
| Identifier le meilleur mode de croissance .....                             | 32 |
| <b>Clé 3 &gt; BIEN SEGMENTER LE MARCHÉ</b> .....                            | 35 |
| Qu'appelle-t-on segmentation ? .....  | 35 |
| Pourquoi segmenter ? .....  | 36 |
| Comment segmenter ? .....   | 36 |
| <b>Clé 4 &gt; CIBLER L'OFFRE MARKETING</b> .....                            | 40 |
| Évaluer les segments identifiés : le ciblage .....                          | 40 |
| Retenir des critères pertinents .....                                       | 41 |
| Du marketing indifférencié au marketing individualisé .....                 | 41 |
| <b>Clé 5 &gt; CHOISIR LE MEILLEUR POSITIONNEMENT</b> .....                  | 45 |
| Quelle est la nature du positionnement recherché ? .....                    | 45 |
| Le positionnement résulte d'un vrai choix stratégique de l'entreprise ..... | 46 |

|   |           |
|---|-----------|
| Comment définir le bon positionnement ? .....   | 48        |
| Les caractéristiques d'un bon positionnement .....                                    | 50        |
| Peut-on facilement changer le positionnement ? .....                                  | 51        |
| <b>Clé 6 &gt; VENDRE LE BON PRODUIT</b> .....   | <b>52</b> |
| Qu'est-ce qu'un produit ? .....   | 52        |
| Les attributs du produit en trois dimensions .....                                    | 53        |
| Le concept produit constitue la colonne vertébrale du produit .....                   | 53        |
| Les services complémentaires, un élément clé de la stratégie de différenciation ..... | 54        |
| Qu'est-ce qu'un bénéfice produit ? .....  | 55        |
| Gérer le cycle de vie du produit .....  | 56        |
| <b>Clé 7 &gt; FAIRE DE L'INNOVATION LE MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT</b> .....              | <b>61</b> |
| Le constat alarmant de la durée de vie des nouveaux produits ou services .....        | 61        |
| Planifier le processus de lancement en sept étapes .....                              | 62        |
| <b>Clé 8 &gt; FIXER LE JUSTE PRIX</b> .....   | <b>69</b> |
| Le prix, cet élément essentiel et singulier .....                                     | 69        |
| Quelles sont les variables déterminant le prix ? .....                                | 70        |
| De nombreux facteurs explicatifs de l'élasticité au prix .....                        | 73        |
| Comment fixer un prix ? .....   | 73        |
| Les différentes stratégies de prix .....  | 76        |
| <b>Clé 9 &gt; MAÎTRISER LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE</b> .....                       | <b>81</b> |
| Différents types de communication dans l'entreprise .....                             | 81        |
| Les trois objectifs essentiels de la communication .....                              | 82        |
| Interpréter le processus de communication .....                                       | 83        |
| Comment être sûr d'avoir le bon message ? .....                                       | 86        |
| <b>Clé 10 &gt; IMPLANTER UN MIX DE COMMUNICATION EFFICACE</b> .....                   | <b>89</b> |
| Développer une communication intégrée .....   | 89        |
| Adopter les codes de la publicité .....   | 92        |
| Quel média choisir ? .....  | 93        |
| Comment gérer la publicité ? .....  | 95        |
| <b>Clé 11 &gt; METTRE LE CLIENT AU CENTRE DE L'ENTREPRISE</b> .....                   | <b>96</b> |
| Du marketing transactionnel au marketing relationnel .....                            | 96        |
| Construire un programme de marketing relationnel .....                                | 97        |
| Développer le capital client de l'entreprise .....                                    | 100       |
| Optimiser la relation clients .....   | 103       |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Clé 12 &gt; DÉVELOPPER L'E-COMMERCE</b> .....                                   | 105 |
| L'e-commerce, nouveau circuit de distribution .....                                | 105 |
| Optimiser un site marchand .....   | 106 |
| <b>Clé 13 &gt; BIEN UTILISER LES RÉSEAUX SOCIAUX</b> .....                         | 114 |
| Qu'est-ce que le marketing viral ? .....   | 114 |
| L'explosion des réseaux sociaux a élargi et complexifié la communication .....     | 115 |
| Mettre en place le marketing des réseaux sociaux .....                             | 117 |
| <b>Clé 14 &gt; DISPOSER D'UN SYSTÈME BUDGÉTAIRE CRÉATEUR DE VALEUR</b> .....       | 120 |
| Le budget, à quoi ça sert ? .....  | 120 |
| Les conditions d'un système budgétaire efficace .....                              | 123 |
| <b>Clé 15 &gt; AMÉLIORER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b> .....                       | 125 |
| Engager la spirale vertueuse .....   | 125 |
| Trois outils de gestion .....  | 127 |
| <b>Clé 16 &gt; SURVEILLER LA TRÉSORERIE</b> .....                                  | 131 |
| Comprendre l'articulation fonds de roulement et besoin en fonds de roulement ..... | 131 |
| Quelles sont les caractéristiques du BFR ? .....                                   | 135 |
| <b>Clé 17 &gt; OPTIMISER LA STRUCTURE FINANCIÈRE</b> .....                         | 139 |
| Définir une politique financière .....   | 139 |
| Faire le choix de la structure financière .....                                    | 141 |
| Construire un plan de financement .....  | 142 |
| Quelles ressources pour l'entreprise ? .....                                       | 143 |
| <br>   |     |
| <b>Partie 2 &gt; FAIRE DE L'HUMAIN LE FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS</b>                    |     |
| <b>Clé 18 &gt; RECRUTER LA MEILLEURE ÉQUIPE</b> .....                              | 151 |
| Savoir ce que l'on recherche .....   | 151 |
| Bâtir un plan de recrutement .....   | 154 |
| Choisir les meilleurs candidats .....  | 155 |
| Sélectionner LE meilleur .....   | 156 |
| Intégrer le nouveau recruté .....  | 158 |
| En synthèse : à ne pas faire .....   | 159 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Clé 19 &gt; SAVOIR MOTIVER</b> .....  | 160 |
| Comment définir la motivation ? .....  | 160 |
| De la motivation négative à la motivation positive et personnalisée .....                  | 162 |
| Connaître les vraies sources de la motivation : RIRE .....                                 | 162 |
| Respecter les trois étapes du processus de motivation .....                                | 165 |
| La motivation en pratiques dans l'entreprise .....   | 166 |
| Comment agir en cas de démotivation ? .....  | 167 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 20 &gt; ÉVALUER ET RÉMUNÉRER</b> .....  | 169 |
| Pourquoi évaluer ? .....   | 169 |
| Comment évaluer ? .....  | 170 |
| Mener un entretien d'évaluation .....  | 172 |
| Éviter les erreurs lors du processus d'évaluation .....                                    | 173 |
| Le système de rémunération des membres du comité de direction .....                        | 174 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 21 &gt; DONNER DES PERSPECTIVES</b> .....   | 178 |
| L'atteinte des objectifs .....   | 178 |
| La démarche de développement personnel et professionnel .....                              | 180 |
| Les alternatives possibles à la promotion .....  | 184 |
| Développement professionnel et personnel : la place de la formation .....                  | 185 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 22 &gt; OPTIMISER LA PERFORMANCE DES CADRES DIRIGEANTS</b> .....                    | 186 |
| L'action du chef d'entreprise sur les trois niveaux hiérarchiques .....                    | 186 |
| Faire du comité de direction un moteur de la performance .....                             | 188 |
| Optimiser durablement la performance .....   | 190 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 23 &gt; UTILISER LA COMMUNICATION DU DIRIGEANT COMME LEVIER DE MANAGEMENT</b> ..... | 194 |
| Le processus de communication est complexe .....   | 194 |
| Les bénéfices d'une bonne communication .....  | 195 |
| Faire de la communication un vrai levier de management .....                               | 197 |

## **Partie 3 > SAVOIR S'ORGANISER**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Clé 24 &gt; GÉRER LE TEMPS</b> .....                          | 205 |
| Être « acteur du temps » .....                                   | 205 |
| Faire du temps une ressource et non une contrainte .....         | 207 |
| Maîtriser les sollicitations pour mieux accomplir sa tâche ..... | 211 |
| Faire un bon usage des nouveaux outils technologiques .....      | 212 |
| Construire un binôme efficace avec son assistant(e) .....        | 213 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Clé 25 &gt; BIEN DÉLÉGUER</b> .....                               | 214 |
| Que signifie déléguer ? .....  | 214 |
| Les six mauvaises raisons de ne pas déléguer .....                   | 214 |
| Les six bonnes raisons de déléguer .....                             | 216 |
| Comment bien déléguer ? .....  | 219 |
| Fixer les règles du jeu de la délégation .....                       | 220 |
| Les erreurs à éviter .....   | 221 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 26 &gt; TENIR DES RÉUNIONS EFFICACES</b> .....                | 223 |
| La mauvaise réputation des réunions est fondée .....                 | 223 |
| Identifier les différents types de réunion .....                     | 224 |
| De la pertinence d'une réunion .....                                 | 224 |
| Comment bien préparer une réunion ? .....                            | 225 |
| Savoir animer la réunion .....                                       | 228 |
| Faire un suivi de la réunion .....                                   | 231 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 27 &gt; DISPOSER D'OUTILS DE PILOTAGE PERFORMANTS</b> .....   | 232 |
| Disposer d'un tableau de bord pertinent .....                        | 232 |
| Mettre en place un système de planification adapté .....             | 234 |
| Suivre les investissements .....                                     | 234 |
| S'appuyer sur un système de contrôle de gestion efficace .....       | 235 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 28 &gt; MAÎTRISER LA GESTION DE CRISE</b> .....               | 237 |
| Qu'est-ce qu'une crise ? .....                                       | 237 |
| Avant la crise : anticiper .....                                     | 240 |
| Pendant la crise : résister, résister, résister .....                | 242 |
| Après la crise : apprendre .....                                     | 244 |
| <br>   |     |
| <b>Clé 29 &gt; METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE</b> ..... | 245 |
| Que représente la gouvernance ? .....                                | 245 |
| Que va apporter la gouvernance à l'entreprise ? .....                | 246 |
| Quelles sont les missions essentielles de la gouvernance ? .....     | 247 |
| Comment mettre en place la gouvernance ? .....                       | 249 |

## **Partie 4 > CULTIVER LES CINQ QUALITÉS DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Clé 30 &gt; SAVOIR DÉCIDER</b> .....         | 255 |
| Un processus de décision en quatre étapes ..... | 255 |
| Trois grands types de décision .....            | 257 |

|   |     |
|---|-----|
| Les principaux modes de décision .....                                | 258 |
| Favoriser la prise de décision .....                                  | 260 |
| <b>Clé 31 &gt; ADOPTER UNE POSTURE DE LEADER</b> .....                | 263 |
| Manager ou leader, des profils différents mais complémentaires .....  | 263 |
| Les dix caractéristiques types du leader .....                        | 265 |
| Un leadership approprié aux situations et aux hommes .....            | 267 |
| Pour améliorer son leadership .....                                   | 269 |
| <b>Clé 32 &gt; AGIR EN ENTREPRENEUR</b> .....                         | 272 |
| Des bienfaits de la démarche entrepreneuriale .....                   | 272 |
| Les qualités de l'entrepreneur : entreprendre, créer, entraîner ..... | 276 |
| Pour agir en entrepreneur .....                                       | 278 |
| <b>Clé 33 &gt; TOUJOURS INNOVER</b> .....                             | 280 |
| Pourquoi innover ? .....  | 280 |
| Quatre catégories d'innovation .....                                  | 281 |
| Comprendre le processus d'innovation .....                            | 282 |
| Pour développer l'innovation .....                                    | 284 |
| <b>Clé 34 &gt; PENSER STRATÉGIE</b> .....                             | 289 |
| Le concept de vision stratégique .....                                | 289 |
| Comment construire la vision stratégique ? .....                      | 290 |
| Partager la vision stratégique .....                                  | 293 |
| Pour penser stratégie .....   | 293 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....  | 297 |
| <b>INDEX</b> .....  | 299 |

# INTRODUCTION

---

Diriger une entreprise est une chose difficile. Entre ceux qui pensent que c'est un art exigeant du dirigeant des qualités innées, et d'autres que c'est une discipline pouvant s'apprendre, il n'est aujourd'hui pas facile de trouver un ouvrage qui présente les outils et qualités essentiels à la direction d'entreprise.

C'est l'objectif de ce livre, à la fois simple et ambitieux, que de donner les outils pour réussir le pilotage d'une organisation, et notamment :

- > permettre la compréhension active des grands domaines de l'entreprise ;
- > faire de l'humain le facteur clé de succès ;
- > fournir au dirigeant toutes les recettes d'une organisation du travail optimale ;
- > montrer les attitudes fondamentales que devrait développer un dirigeant.

Au-delà des outils de stratégie et de management, ce livre associe concepts théoriques et meilleures pratiques pour favoriser l'objectif du dirigeant d'entreprise : RÉUSSIR.

C'est une véritable feuille de route qui lui permet de remporter avec succès les étapes indispensables pour se mettre en capacité de gagner face aux changements toujours plus rapides, à la concurrence toujours plus exacerbée, à l'innovation toujours plus décisive.

## À qui ce livre est-il destiné ?

Toute personne en charge d'un centre de profit, d'une entreprise, d'une filiale, d'un département constitue la cible privilégiée de cet ouvrage : ce que les termes « dirigeant », « directeur général », « patron », « chef d'entreprise », « manager » peuvent résumer. Mais d'autres publics pourront également y trouver un intérêt :

- > les dirigeants de PME et d'ETI pour améliorer leur performance grâce à des outils concrets ;

- > les créateurs d'entreprise pour partir sur de bonnes bases ;
- > les départements de ressources humaines pour mieux comprendre le profil du dirigeant ;
- > les cadres soucieux de se préparer à prendre de nouvelles responsabilités ;
- > les organismes de formation pour bien positionner leur offre ;
- > les étudiants pour commencer leur carrière avec un livre complet sur la direction d'entreprise.

## Comment est-il structuré ?

Le livre s'organise en quatre parties :

- > La première partie présente les grands domaines de l'entreprise : stratégie, offre, communication, budget... le dirigeant se doit de les connaître pour y intervenir de manière pertinente. Plusieurs priorités concrètes sont également abordées : la prééminence du rôle du client, les nouvelles technologies et la maîtrise des réseaux sociaux.
- > La deuxième partie est centrée sur le facteur humain, ressort indispensable à la réussite de l'entreprise. Du recrutement à la rémunération en passant par l'évaluation et la motivation, toutes les meilleures pratiques sont passées au crible. Un focus particulier est fait sur l'animation des cadres dirigeants et l'optimisation de leur performance.
- > La troisième partie contribue à améliorer l'organisation du travail en répondant pratiquement aux questions récurrentes du dirigeant : comment maîtriser le temps ? Comment organiser des réunions utiles ? Comment et pourquoi déléguer ? Comment gérer une situation de crise ?
- > La quatrième partie recense les attitudes à développer dans la position de dirigeant : savoir décider, se comporter en leader, agir en entrepreneur, toujours favoriser l'innovation, construire une vision stratégique. Des recommandations pratiques pour y parvenir sont présentées dans chaque chapitre (clé), afin que le dirigeant n'hésite pas à sortir de sa zone de confort dans les domaines où il pourrait se sentir moins à l'aise.

Et c'est à l'issue de la lecture de cet ouvrage que le lecteur comprendra qu'il est rare de naître dirigeant mais qu'il est toujours possible de le devenir.

Partie 1

**MAÎTRISER  
LES GRANDS  
DOMAINES**

---



## Clé 1

# SAVOIR CHOISIR UNE STRATÉGIE

« *Si vous avez construit des châteaux dans les nuages,  
votre travail n'est pas vain : c'est là qu'ils doivent être.  
À présent, donnez-leur des fondations.* »

HENRY DAVID THOREAU  
(ÉCRIVAIN AMÉRICAIN, 1817-1862)

La création de valeur d'une entreprise passe par la réussite d'une stratégie, bien conçue, bien comprise, bien partagée, bien exécutée. Il est donc essentiel que les dirigeants s'assurent de la fiabilité de l'analyse concurrentielle, de la cohérence des objectifs, de la pertinence des choix d'activité et d'allocation des moyens. C'est à ces conditions que les dirigeants pourront maîtriser l'avenir de l'entreprise pour lui garantir pérennité et performance dans un contexte d'optimisation des ressources et des contraintes.

### **Comprendre la nature du processus stratégique**

Initialement associé à l'ouvrage du général chinois Sun Tzu (*L'Art de la guerre*, VI<sup>e</sup> siècle avant J.-C.), le mot « stratégie » provient du mot grec *strategos*, « le général ». *Strategos* est la contraction de *stratos*, « l'armée en ordre de bataille », et de *ageîn*, « conduire ».

D'abord appliquée à un pays, la notion de stratégie peut faire l'objet d'une métaphore avec l'entreprise :

**Tableau 1. Stratégie pays/stratégie entreprise**

| Stratégie pays                  |   | Stratégie entreprise              |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| Une guerre contre d'autres pays | ⇒ | une guerre contre des concurrents |
| Un général en chef              | ⇒ | un dirigeant                      |
| Une armée                       | ⇒ | une entreprise                    |
| Les soldats                     | ⇒ | les salariés                      |
| La victoire, la conquête        | ⇒ | la performance économique         |
| Des bénéficiaires, la nation    | ⇒ | les parties prenantes             |

**La stratégie** est la définition de missions, d'orientations, de choix d'activité et d'allocation de ressources destinée à atteindre des objectifs de création de valeur en assurant la pérennité de l'entreprise. Elle fait suite à l'élaboration de la vision stratégique (voir clé 34).

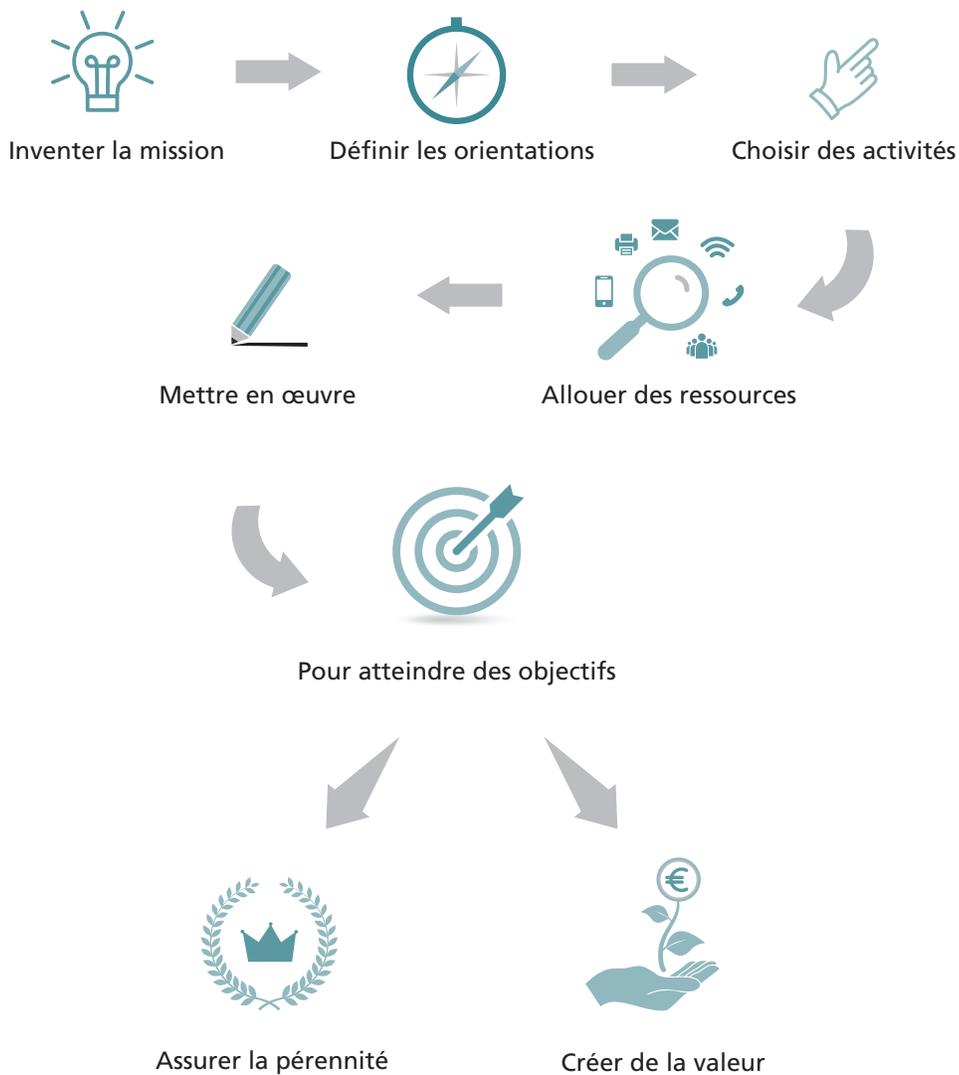
On peut représenter la stratégie ainsi :

> La **mission** de l'entreprise traduit son ambition sur le long terme. Elle recouvre des valeurs, une vision, résume les attentes des parties prenantes et est définie de manière large, mais claire. Correspondant à l'ADN de l'entreprise, elle intègre souvent une dimension idéologique et joue un rôle non négligeable de communication externe et de mobilisation interne.

Exemples de mission : Bonduelle : « Faire du légume l'avenir de l'alimentation. » L'Oréal : « Donner à chacun un droit à la beauté. » Virgin : « Ce que les autres n'osent pas faire, nous le ferons. »

> Les **orientations** constituent des déclinaisons de la mission, en explicitant les grands choix stratégiques de l'entreprise : par exemple, les orientations de L'Oréal seront la priorité à la recherche, le développement d'un portefeuille de marques mondiales et la présence dans tous les circuits de distribution. Ces orientations peuvent évoluer au fil des années : tout en conservant sa mission initiale, L'Oréal a aujourd'hui pour ambition d'équilibrer ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2020, en générant des gains carbone au sein de ses filières d'approvisionnement durable de matières premières pour devenir une entreprise *carbon balanced*.

**Figure 1. Définition de la stratégie**



- > Les **choix d'activité et les allocations de ressources** résulteront directement du processus stratégique que nous présentons ci-dessous.
- > Les **objectifs** font appel à des notions plus précises que les orientations. Ils sont en général quantifiables et mesurables et correspondent à des éléments souvent bien concrets : croissance du chiffre d'affaires, niveau de résultat, conquête de parts de marché, acquisition de sociétés, etc.
- > La **création de valeur** peut s'apprécier de manière plus large que le seul aspect de rentabilité financière, en intégrant notamment les parties prenantes.
- > La **pérennité** : la stratégie a pour objectif non seulement de contribuer à la création de valeur, mais également de garantir la pérennité de l'entreprise. C'est pour cela que la stratégie se distingue des décisions tactiques dont l'objet est conjoncturel.

**Tableau 2. Les points clés  
pour la réussite d'une stratégie**

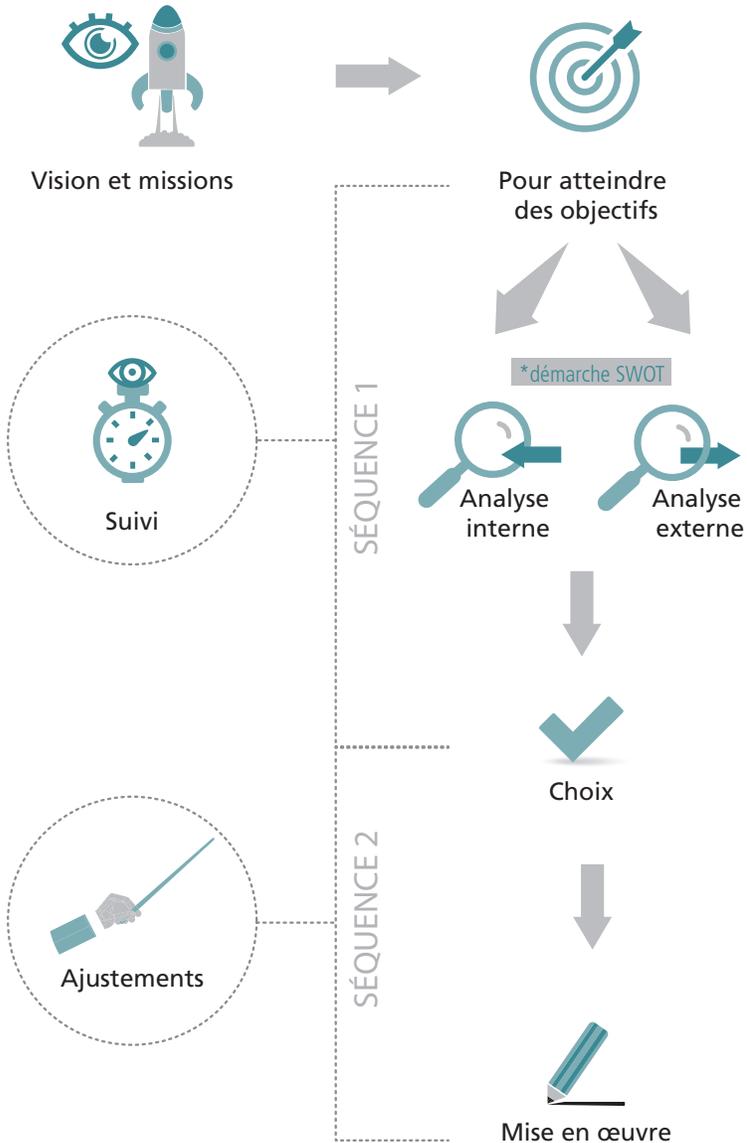
| Stratégie pays                                    |   | Stratégie entreprise              |
|---|---|-----------------------------------|
| Reconnaître le terrain                            | ⇒ | les marchés                       |
| S'informer sur les forces en présence             | ⇒ | les concurrents                   |
| Connaître la psychologie des généraux             | ⇒ | les managers                      |
| Connaître l'état de leurs troupes                 | ⇒ | les salariés                      |
| Identifier les points forts et les points faibles | ⇒ | les forces et faiblesses produits |

L'ensemble de ces éléments ne doit pas être sous-estimé afin de conduire un processus stratégique créateur de valeur (voir page ci-contre).

## Construire une stratégie claire

Seule la clarté de sa stratégie permet à l'entreprise de se développer dans de bonnes conditions. Et la difficulté à formuler une stratégie est toujours porteuse de difficultés potentielles ; elle handicapera gravement la motivation des équipes, elle brouillera la visibilité de l'entreprise vis-à-vis des clients et des investisseurs potentiels...

**Figure 2. Le processus stratégique formalisé**



Il est donc essentiel de se poser les questions suivantes.

- > *Les attentes des actionnaires sont-elles exprimées ?* Connaître leurs idées, leurs visions, leurs projets va permettre d'orienter l'entreprise dans la bonne direction : par exemple, quel arbitrage font-ils entre la rentabilité et la croissance ?
- > *Existe-t-il une bonne cohérence entre les objectifs stratégiques et les attentes ?* Les dirigeants devront s'en assurer en faisant valider le plan stratégique par les actionnaires.
- > *L'horizon temporel est-il défini ?* S'inscrit-on dans une perspective de moyen ou long terme ou envisage-t-on de céder l'entreprise dans 3 ans ?
- > *Un document simple et précis détaille-t-il la stratégie ?* Il s'inspirera du processus stratégique présenté précédemment (mission, orientations, objectifs) et sera traduit en chiffres et en calendrier.
- > *Les hypothèses de construction semblent-elles réalistes ?* Qu'il s'agisse des perspectives de croissance des marchés, de gains de parts de marché, d'amélioration de la rentabilité ou des synergies attendues après un rachat, le réalisme des hypothèses retenues devra être questionné.
- > *L'adéquation entre les moyens et les objectifs est-elle sensée ?* Autrement dit, il faudra vérifier si l'entreprise dispose de l'organisation et des ressources humaines et financières permettant la réalisation des objectifs.

## ■ Connaître son environnement

L'entreprise doit être capable d'évaluer son environnement concurrentiel actuel et futur pour apprécier les perspectives de développement et s'assurer que sa stratégie est adaptée aux évolutions des marchés.



### L'œil du professionnel

L'environnement n'a pas à être considéré par l'entreprise comme un domaine sur lequel elle n'a aucune possibilité d'action : il lui faut garder un état d'esprit proactif pour être au cœur de l'évolution de son environnement.

La réalité et la persistance de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la performance des concurrents, l'arrivée de nouveaux entrants seront appréciées. Pour cela, l'entreprise a quelques outils méthodologiques simples à sa disposition, à utiliser une fois par an : la démarche SWOT ou le modèle PESTEL par exemple.

## La démarche SWOT

La démarche SWOT, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces), est un moyen de confronter l'environnement de l'entreprise avec son contexte en menant une double analyse, interne et externe.

- > L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise en soulignant ses forces, c'est-à-dire les éléments lui donnant la possibilité de développer un avantage concurrentiel significatif et durable, ainsi que les faiblesses qui la handicapent dans la recherche de ce même objectif.
- > L'analyse externe dégage les opportunités de croissance et de profit présentes dans l'environnement, ainsi que les menaces pouvant pénaliser l'ensemble des entreprises d'un secteur et affecter leur compétitivité.

L'analyse interne identifie les **compétences distinctives** de l'entreprise, savoir-faire particuliers ou ressources uniques, tandis que l'analyse externe met en avant les **facteurs clés de succès**, c'est-à-dire les attributs qu'une entreprise doit nécessairement posséder pour réussir dans le secteur où elle opère.

La démarche générale du SWOT est décrite dans la figure 3.

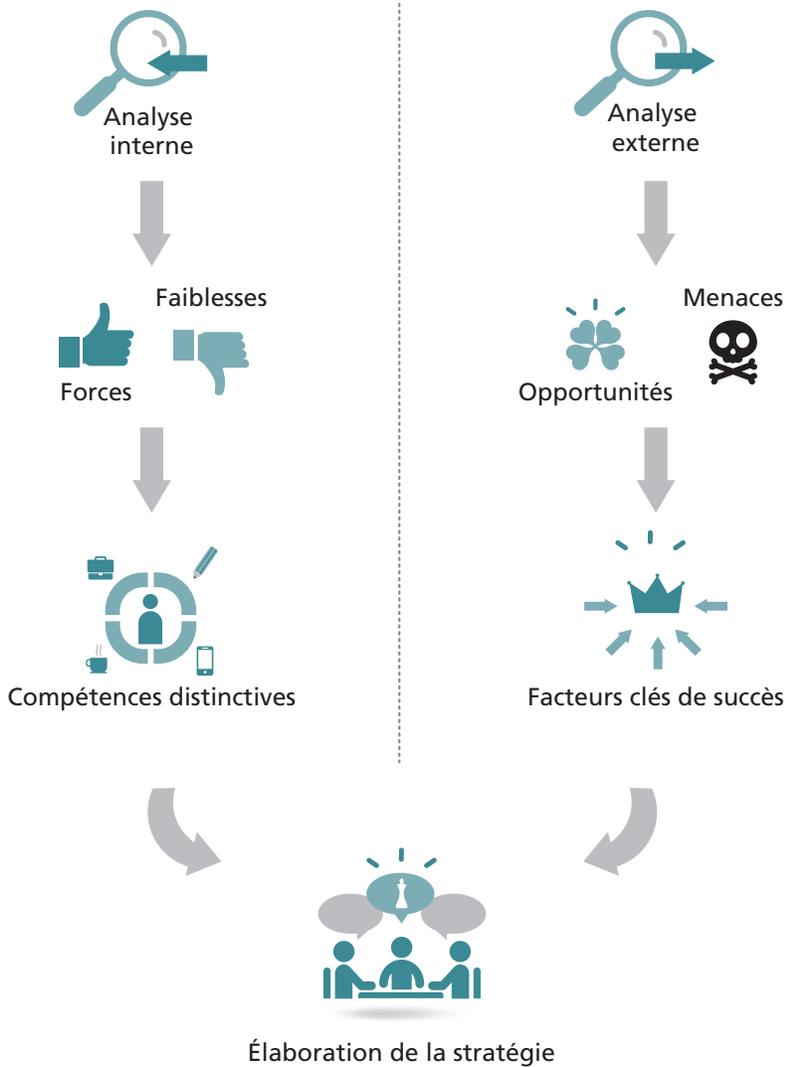
L'outil présente un immense avantage : sa simplicité d'utilisation. C'est pourquoi il est parfait pour initier un processus de réflexion stratégique.

Quelques précautions sont cependant à considérer lors de son utilisation :

### Recommandations pratiques pour un bon SWOT

- > Limiter l'analyse aux points essentiels (quatre ou cinq par catégorie) afin de ne pas se retrouver avec une liste inexploitable.
- > Bien distinguer ce qui relève de l'interne et de l'externe. À cet effet, appliquer la règle suivante : ce que l'entreprise peut modifier concerne ses forces et ses faiblesses, ce sur quoi l'entreprise n'a aucun moyen d'agir relève de l'externe.
- > Ne pas se focaliser sur la distinction entre opportunités et menaces qui concernent toutes les deux des évolutions significatives de l'environnement. Ainsi, deux entreprises avec des cultures différentes peuvent considérer un même événement comme étant une menace ou au contraire une opportunité !
- > Hiérarchiser les points présentés dans chacune des quatre rubriques (forces, faiblesses, menaces, opportunités) pour pouvoir distinguer les enjeux clés et les problèmes stratégiques.
- > Ne pas oublier que l'analyse SWOT doit servir à établir des recommandations !

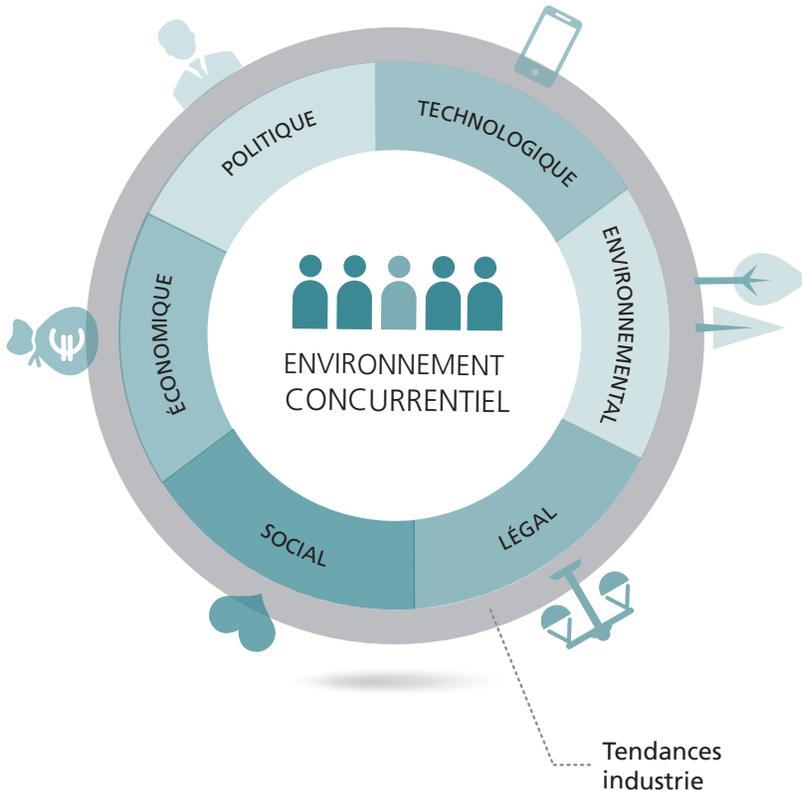
**Figure 3. La démarche SWOT**



## Le modèle Pestel

Le modèle Pestel permet d'analyser l'influence sur l'entreprise des facteurs macro-environnementaux :

**Figure 4. Le modèle Pestel**



Quelques exemples pour chaque facteur :

- > politique, avec les risques liés à certains marchés géographiques ;
- > économique, avec les hypothèses de croissance ou l'évolution des taux d'intérêt ;
- > social, avec l'évolution de la démographie ;
- > technologique, avec des innovations ;
- > environnemental, avec le développement de la sensibilité écologique ;
- > légal, avec le caractère contraignant de nouvelles législations.

## S'assurer de l'adhésion des équipes

Au-delà de la nécessité de définir un cap clair pour conquérir des parts de marché, l'existence d'une vraie stratégie permet d'élaborer un projet commun, élément clé de la motivation individuelle et collective : l'engagement des collaborateurs y trouvera sa source. Encore faut-il que les équipes aient connaissance de cette stratégie, qu'elles la comprennent et qu'elles se l'approprient ! C'est aux dirigeants de trouver la meilleure manière d'y parvenir.

### Pour une appropriation de la stratégie d'entreprise

- > Établissement d'une plate-forme de communication (site, brochure) qui présente de façon simple et engagée la stratégie de l'entreprise.
- > Séminaire d'intégration pour tous les entrants avec rencontre de salariés qui peuvent exposer clairement la stratégie de l'entreprise.
- > Séminaire stratégique annuel pour les principaux cadres.
- > Communication régulière par les dirigeants, notamment lors d'inflexions éventuelles de la stratégie.

## Communiquer la stratégie en externe

L'entreprise et ses dirigeants veilleront à s'assurer que leur stratégie est communiquée et comprise par les publics externes. La communication externe joue un rôle fondamental pour l'image, la notoriété et l'opinion que vont se forger les partenaires actuels (clients par exemple) et ceux potentiels (prospects ou investisseurs par exemple).

### Conseil

L'entreprise ne doit pas se limiter à la communication économique et financière : il lui faut aussi véhiculer une image positive de compétence, de respect des clients et de l'environnement, d'innovation...

Et bien évidemment intégrer la dimension des réseaux sociaux (voir clé 13).

## Se poser les bonnes questions

Une fois le diagnostic posé, le chef d'entreprise centrera toute sa réflexion stratégique sur les questions suivantes.

### Les cinq questions clés de la réflexion stratégique

- > Dans quelle direction développer l'entreprise ?
- > Comment acquérir un avantage concurrentiel ?
- > Quels modes de développement choisir ?
- > Comment allouer les ressources ?
- > Comment créer de la valeur ?

## Éviter quelques erreurs

- > Ne pas formaliser la stratégie dans un document simple et clair.
- > Trop se fier à l'intuition.
- > Trop se fier à la raison.
- > Tout centrer sur le produit ou le service en oubliant le client.
- > Négliger la réaction des concurrents.
- > Ne pas faire challenger le plan stratégique par un tiers.
- > Réduire la stratégie à la seule dimension économique.
- > Négliger de communiquer la stratégie en interne.

## Clé 2

# PRIVILÉGIER LA CROISSANCE

---

*« Lorsque tout marche bien,  
il est temps d'entreprendre autre chose. »*

FERNAND DELIGNY,  
(ÉDUCATEUR FRANÇAIS, 1913-1996).

La recherche de la croissance est étroitement liée à la définition de la stratégie. La croissance est le moyen pour l'entreprise de gagner des parts de marché et contribue généralement à l'amélioration de sa rentabilité, en procurant des avantages de coût grâce aux effets d'échelle. Le fort développement d'une entreprise rend celle-ci attractive et cette attractivité favorise le recrutement et l'accueil des meilleurs profils disponibles sur le marché du travail. Enfin, une entreprise en pleine croissance est souvent mieux valorisée par le marché financier.

### **Quatre manières d'atteindre des objectifs de croissance**

#### **La croissance organique pure repose sur l'avantage concurrentiel**

Les croissances organiques consistent à développer le business à partir des capacités internes de l'organisation. La notion d'avantage concurrentiel véritable « recette du succès » est fondamentale pour cette stratégie de croissance : dans une économie concurrentielle, c'est en effet parce qu'une offre présente un avantage qu'elle est choisie par les consommateurs au détriment des entreprises concurrentes.

## L'œil du professionnel

L'avantage concurrentiel d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, aussi appelé « avantage compétitif », se traduit par l'existence d'une ou de plusieurs caractéristiques significatives permettant de disposer d'une position concurrentielle durablement supérieure aux autres entreprises. Il présente pour le consommateur la meilleure combinaison entre le coût et la valeur perçue.

Cet avantage concurrentiel :

- > Est relatif, car il dépend des attentes des marchés et de la concurrence. Par exemple, une voiture bon marché pourra présenter un avantage concurrentiel prix sur un marché mûr, alors que l'avantage concurrentiel de la même voiture sur un marché débutant pourra être technologique.
- > Prend de multiples formes : qualité intrinsèque du produit, puissance du réseau commercial, capacité à produire à faible coût, etc.
- > Est le moyen de dégager une meilleure rentabilité.
- > Intègre la notion de pérennité. Relativement durable, il doit, si possible, être difficilement reproductible par les concurrents, car il fonde la stratégie de l'entreprise.

### *La croissance résultant d'une stratégie de domination par les coûts*

La croissance peut résulter d'une domination par les coûts : elle s'exerce généralement sur un marché où la demande est forte et où les consommateurs, ou tout au moins une partie d'entre eux, présentent une grande sensibilité à l'effet prix. L'avantage concurrentiel par les coûts peut provenir de plusieurs facteurs. Le plus important concerne la combinaison d'un effet de taille (augmentation de la production) avec la courbe d'apprentissage de l'entreprise ; les autres concernent un bénéfice lié à une compétence technologique exclusive ou à la possibilité pour l'entreprise de fabriquer dans des pays à faible coût.

Il s'agit alors de développer une stratégie coût/volume que résume le schéma page suivante.

**Figure 5. Stratégie fondée sur les coûts**

