

Au sein des entreprises, un sentiment domine souvent : le bateau semble naviguer à vue, avec un équipage qui a du mal à comprendre où le capitaine veut les amener. La métaphore avec le milieu maritime est intéressante à pousser, car elle permet d'illustrer les dysfonctionnements actuels des organisations.

Si le capitaine d'un bateau est celui qui quitte le navire en dernier en cas de naufrage, c'est souvent l'inverse que l'on constate au sein des entreprises. Avec le développement des stock-options, l'information asymétrique entre les dirigeants et les actionnaires a conduit à des conséquences dramatiques, en particulier avec la généralisation de l'actionnariat des salariés.

Sur un navire en perdition, les plus faibles sont ceux qui doivent être secourus en premier. Au contraire, ils sont la plupart du temps la variable d'ajustement dans l'univers professionnel. De même, au sein des organisations, les cadres et autres responsables se soucient d'abord de leurs intérêts personnels et de leurs carrières, là où l'équipage ne fonctionne que si chacun exécute sa tâche de façon coordonnée avec l'ensemble des membres. Les salariés, les dirigeants, les actionnaires ou encore les sous-traitants prennent tous part à la même organisation, mais ils se pensent rarement dans le même bateau. Et si certains affirment faire partie de la même aventure, ils naviguent en fait dans des classes différentes qui s'ignorent les unes les autres.

Ce constat est très répandu dans les firmes de grande taille, mais il n'est pas absent dans de nombreuses entreprises moyennes. Les mouvements de fusions et de rachats accentuent le phénomène semblable à un bateau ivre. La communication et le marketing sont des vecteurs puissants pour rassurer les clients, comme le directeur de croisière rassure les passagers par gros temps. La différence est que chaque équipier sait qu'il paie le prix fort en cas d'avarie, là où le directeur de la communication est payé au plus haut pour cacher les dysfonctionnements.

Deux raisons principales expliquent la situation difficile dans laquelle les entreprises se retrouvent.

D'abord, les entreprises n'ont pas de stratégie, pas de cap. Les rapports annuels ne font état que d'une rationalisation de petites décisions. Or avoir une stratégie, c'est choisir. Dans la majorité des firmes et des entreprises moyennes, les choix ne sont pas faits de peur de faire de mauvais choix ! Gagner un avantage compétitif

ne se fait pas avec des décisions « tièdes », de véritables choix doivent être opérés, lesquels peuvent s'avérer gagnants, mais également catastrophiques. Apple est une entreprise qui a connu d'importants revers, mais également des réussites qui ont placé cette entreprise parmi les plus performantes au monde.

Ensuite, la qualité de la gouvernance est déterminante dans le succès d'une entreprise. Par gouvernance, il ne s'agit pas uniquement du dirigeant. L'entrepreneur qui réussit seul est un mythe. Comme sur un bateau où l'ensemble de l'équipage ne peut pas se passer d'une des parties, le conseil d'administration, l'équipe dirigeante, les cadres doivent coopérer afin de remplir la mission de l'entreprise et mener l'organisation vers une vision partagée. Les exemples de mauvaise gouvernance soulignent les risques encourus par les entreprises. Le cas de Toshiba illustre les dangers de ce phénomène. La firme a gonflé ses profits de près de deux milliards de dollars entre 2008 et 2014. À cause de ce scandale, qui a « ébranlé la confiance des investisseurs et des actionnaires du Tokyo Stock Exchange »¹, la bourse japonaise a décidé d'infliger une amende record de 665.000 euros à Toshiba. Plus proche de nous, AREVA confirme des pertes abyssales en 2014. Le groupe français ne se remet pas des ratés autour de l'EPR finlandais, sur fond de mauvaise gouvernance. Son modèle et sa survie sont aujourd'hui en jeu.

Soulignons toutefois qu'absence de stratégie et mauvaise gouvernance ne sont pas l'apanage des seules grandes firmes. Les entreprises moyennes sont confrontées à ces faiblesses de façon encore plus aiguë. En effet, si la firme, en raison de ses ressources importantes, survit souvent dans une médiocrité qui conjugue l'absence de choix et une piètre gouvernance, l'entreprise moyenne paie souvent très cher dans une situation similaire.

L'intervention d'un spécialiste de stratégie au sein des entreprises, quelles que soient leurs tailles, est un atout important pour redonner du sens dans les organisations. Le consultant apporte une méthode rigoureuse qui permet aux décideurs d'orienter leurs organisations en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes, les évolutions de l'environnement et les spécificités de chaque entreprise.

Le consultant n'est pas là pour valider une stratégie ou rationaliser des décisions passées. C'est un partenaire de la direction qui conserve son sens critique et la liberté de ses propositions. Il a en tête l'intérêt supérieur de l'organisation afin de contribuer à son développement. Dans ce cadre, le consultant n'accepte pas toutes les missions qui peuvent lui être proposées. Il laisse certains « bateaux dériver », quand il juge une direction de mauvaise foi ou qui travaille pour certains intérêts, et non dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise.

1. Communiqué de presse du TSE: <http://www.jpix.co.jp/english/news/1021/20150915-11.html>

Le marché du conseil en stratégie et management connaît une croissance importante. Ainsi en 2018, Consult in France¹ indique les chiffres suivants :

Le marché du conseil en stratégie et management en chiffres	
Chiffre d'affaires du secteur en 2018	7,3 milliards d'euros
Effectif du secteur en 2018	42 000 personnes
Taux de croissance en 2018	+12 %

Cependant, mentionnons le retard important de la France en matière d'accompagnement des stratégies d'entreprise par les consultants. Selon les données de la Fédération européenne des associations de conseil en organisation, seuls quatre pays européens ont un marché du conseil en management qui représente plus de 1 % de leur PIB : l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Autriche et la Macédoine. La France est seulement à 0,43 % de son PIB, soit un ratio plus de deux fois inférieur à celui de ses voisins anglo-saxons².

L'ouvrage que nous vous proposons a pour ambition d'accompagner les décideurs, quelle que soit leur place dans l'organisation, dans une démarche rigoureuse sur le chemin qui conduit à la formalisation d'une stratégie. Si le consultant en stratégie est parfois sollicité afin de faciliter le travail de diagnostic, le choix des recommandations et la mise en œuvre de ces dernières, le recours à un spécialiste externe n'est nullement obligatoire. Le dirigeant et son équipe, armés d'une méthodologie et d'outils de formulation stratégique, peuvent s'ancrer dans une réflexion stratégique et mettre en pratique leurs choix.

La méthodologie que nous proposons s'organise en sept points : le contexte concurrentiel ; l'entrepreneur et la gouvernance d'entreprise ; le modèle d'affaires de l'entreprise ; le diagnostic stratégique ; les choix stratégiques ; la mise en œuvre ; le contrôle stratégique. Chacun de ces sept chapitres permet de comprendre la démarche séquentielle de la formulation stratégique et d'aborder les concepts nécessaires pour une vision partagée de ce qu'est l'entreprise et vers quoi elle se dirige.

1. <http://www.startup-story.fr/ressources-entrepreneuriales/etude-le-conseil-en-strategie-enregistre-un-taux-de-croissance-record-en-2016.html>

2. <http://www.lajauneelarouge.com/article/conseil-la-france-la-traine#.WLAPLTs19PY>

Un contexte concurrentiel : entre effondrement et disruption

« On ne peut prévoir l'incidence qu'auront certains événements dans le futur ; c'est après coup seulement qu'apparaissent les liens. C'est à la fin que nous pouvons relier les points. Vous pouvez seulement espérer que les liens ou les points joueront un rôle dans votre avenir. L'essentiel est de croire en quelque chose. Cette attitude a toujours marché pour moi, et elle a régi ma vie. » disait Steve Jobs lors d'un discours à Stanford.

Lorsqu'on regarde le passé on arrive facilement à relier les points. Mais les décideurs savent aussi le faire pour le futur. Ce travail de prévision est important et de nombreuses personnes s'essaient à prévoir le monde de demain (Dahan, 2020). Ils relient les points pour concevoir un agencement qui a du sens. Plus vous avez de points, plus vous pouvez avoir du mal à les relier tellement les combinaisons sont multiples. Mais les options aussi. Tous les décideurs essaient de prévoir. Mais ils sont souvent pris à défaut. Il n'y a qu'à observer la désorganisation opérée par l'épisode sanitaire récent alors que cette éventualité de pandémie était parfaitement documentée. Pour autant la plupart des responsables arrivent à prévoir et lire leur environnement. Généralement, ils ont un cap et des outils pour y parvenir. Mais l'histoire et les cas d'affaires sont souvent écrits a posteriori et on ne retient que les gagnants de la course. Or on apprend autant de ses erreurs que de ses succès. D'autant plus qu'en cas de succès le besoin de comprendre est moins impérieux.

On voit bien que l'entrepreneur essaie de prévoir et de ne pas être pris au dépourvu. Lors des aléas, les plus réactifs modifient rapidement le fonctionnement de leur entreprise et s'adaptent à cette nouvelle réalité. On pourrait les qualifier d'experts conscients ou intuitifs de l'effectuation (Silberzahn, 2016). Celle-ci consiste à tâtonner pour trouver, au fil du temps, le modèle économique ad hoc sur un marché donné – un peu comme si vous cherchiez à résoudre une énigme en tâtonnant. Une stratégie digne du Mastermind où il faut déterminer la combinaison gagnante.

On trouve rarement un business plan ou des prévisions annuelles qui se déroulent exactement tel qu'ils étaient planifiés. Mais les chefs d'entreprise ont la capacité à repérer les écarts et à corriger rapidement le tir.

Pour autant les cartes mentales, les outils de pilotage et les éléments de pilotage sont très utiles car ils permettent aux individus de baliser un environnement particulièrement instable et imprévisible. Ils participent de l'expertise de domaine et constituent des dispositifs de cadrage et d'évaluation. Ils ont une utilité certaine, pour peu qu'on les utilise avec distance et recul. Et c'est précisément ce que nous découvrirons au cours de ce chapitre et des suivants. Si le hasard intervient sans cesse, il ne sera utilisable et mis à profit que par des individus qui disposent de suffisamment de connaissances dans leur secteur et dans l'évolution du monde. L'exemple de la vulcanisation du caoutchouc par Goodyear¹ à la suite d'une maladresse est célèbre. Mais il faut être chimiste comme Goodyear pour comprendre la réaction puis trouver des applications pratiques. La vie est jalonnée de cygnes noirs, des événements réputés imprévisibles et irréguliers modifient le cours des choses. Ces événements rares et catastrophiques – épidémie, tremblements de terre, inondations, accidents nucléaires, krachs boursiers, etc. – dominent régulièrement l'actualité et nous fascinent par leur caractère imprévisible et surtout par leurs conséquences. Ces événements rares, provoquent souvent des disruptions, ces modifications radicales d'un marché particulier à la suite d'une approche différente de la chaîne de valeur. La notion de disruption est d'ailleurs intéressante. Le terme est très récent. Il a fait florès. Il tend à désigner cette incertitude radicale qui domine le monde moderne et mérite un instant d'attention. La disruption désigne un bouleversement rapide des positions concurrentielles.

Pour éclairer notre propos nous allons d'abord présenter un ensemble de contraintes qui pèsent aujourd'hui sur les entrepreneurs et sur nos sociétés. Ce travail n'est pas là pour décourager l'action, bien au contraire. À chaque crise, il y a toujours des entrepreneurs qui parviennent à trouver des pistes pour solutionner les difficultés ou inventer des réponses plus pertinentes qui remplaceront les solutions existantes par un processus de destruction créatrice. Les preneurs de risques développent par la méthode d'essai-erreur, en tâtonnant, des réponses aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Ils le font avec les ressources qu'ils ont à leur disposition selon une logique effectuale. Pour peu que le diagnostic sur la situation soit lucide et il est probable que les contraintes futures que nous allons présenter conduisent à la disparition de nombreuses activités. Cela nous conduit à réfléchir à l'état d'esprit

1. Par inadvertance, il pose un morceau de Latex recouvert de soufre sur un poêle à charbon et le tout s'enflamme. Irrité par sa maladresse, il jette le résultat par la fenêtre dans la neige. Quand il finit par ramasser l'objet il découvre les propriétés (résistance à l'abrasion et élasticité) et son métier lui permet d'envisager des applications pratiques.

qu'il est possible d'avoir sur ces mécanismes. La notion d'*antifragilité* (Taleb, 2013) développée par Nassim Taleb, nous semble précieuse. Elle permet de trouver des repères dans une complexité qui semble se dérober sous nos pieds. Mais à condition de disposer des informations nécessaires et des connaissances qui permettent de faire le bon diagnostic. Quelques éléments de réflexion nous paraissent indispensables à connaître car ils dessinent des tendances lourdes qui impacteront les chaînes de valeurs et les opportunités d'affaire dans les années qui viennent.

