

LEVER LA TÊTE DU GUIDON!

■ Par Romano Schalekamp, rs@devas-consulting.com



Romano Schalekamp,
Certified Management
Consultant, DEVAS
Consulting SA, Sion

Les affaires du quotidien demandent souvent toute l'attention des managers. Il est cependant essentiel de prendre régulièrement du recul pour se poser des questions stratégiques d'importance, dans le seul but de bien piloter l'entreprise. Mais de nombreux patrons et dirigeants de PME sont souvent plus préoccupés par la bonne application des décisions, plutôt que par leur justesse. Même si cette préoccupation se justifie, il est indispen-

sable de s'arrêter au moins une fois par année pour faire le bilan et définir les axes stratégiques futurs, en intégrant les réflexions sur les investissements, les acquisitions, la succession, etc. Les méthodes stratégiques, dites classiques, proposent une démarche en trois étapes.

Les décisions stratégiques se baseront sur une synthèse SWOT (voir encadré), résumant les conclusions des analyses sur les facteurs de l'environnement (PESTLE), les exigences des clients actuels et potentiels, les activités de la concurrence, les moteurs concurrentiels, l'identification des facteurs clés du succès sur le marché, la situation actuelle et les indicateurs de l'entreprise en question, ainsi que sur l'identification des ressources disponibles et des compétences clés. Il convient également d'évaluer les parties prenantes ayant un intérêt dans l'entreprise, ou étant concernées par ses activités. Enfin, les défis potentiels majeurs sont identifiés et les questions stratégiques posées.

DE LA VISION À LA STRATÉGIE

Sur cette base, il est conseillé de formuler une vision cohérente, compréhensible et ambitieuse. Cet objectif suprême à long terme peut être formulé dans une charte intégrant également la mis-

sion et les principales valeurs de l'entreprise; celle-ci représente les principes de fonctionnement et servira de cadre pour les décisions au quotidien. Pour concentrer ses forces, au maximum trois positions stratégiques de succès sont choisies, qui permettront de s'assurer que toutes les activités de l'entreprise y sont totalement orientées. Ensuite, il s'agit de clarifier si l'entreprise souhaite développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits, ou les deux, et de définir la stratégie générique impliquant de devenir meneur au niveau des coûts, de se différencier par la qualité, ou de pratiquer un mélange des deux.

ET POUR ASSURER LE SUCCÈS

Une nouvelle stratégie exige souvent un changement d'organisation et le lancement de projets novateurs, comme le développement de produits, la recherche d'une relève, etc. Un plan d'actions permet de piloter la réalisation de l'ensemble des activités, tandis que le développement d'indicateurs assure le suivi des objectifs stratégiques. La stratégie ne doit pas seulement être claire dans les têtes des membres de la direction. Au contraire, les cadres et les collaborateurs, qui influencent fortement le succès d'une entreprise, doivent aussi être informés, voire même impliqués dans le processus, afin d'assurer un engagement individuel et collectif.

SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats): acronyme largement utilisé signifiant forces, faiblesses, opportunités et menaces.

PESTLE: acronyme signifiant les facteurs environnementaux à analyser, soit politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux, écologiques.