

LE DOSSIER //// 49

La stratégie de l'entreprise : Une affaire de tous

Objectif de l'article : Clarifier ; montrer comment cela fonctionne ; son intérêt ; ce que chacun peut faire à son niveau et tordre le cou à certains dogmes.
Un petit document de référence sur la question.

Dans notre dernier dossier « Quand l'entreprise organise le malheur au travail » nous traitons de la question de la souffrance au travail, du rôle de l'entreprise dans cette souffrance et des pistes existantes pour modifier ces situations et dynamiques. Dans ce nouveau dossier nous vous proposons d'approfondir ce qui est, entre autres, l'un des axes majeurs de réduction des risques psycho-sociaux : La Clarification de la stratégie d'entreprise.

La raison de ce choix est extrêmement simple : responsable de la définition et de la formulation **du sens des choses au sein des entreprises et organisations**, la stratégie est pour nous le premier sujet à aborder et à traiter dès lors que l'on souhaite améliorer la situation économique et sociale d'une entité, quelle qu'elle soit. L'augmentation de la concurrence et de la taille des structures, les révolutions technologiques et l'accélération générale du rythme de tous les changements, etc., font que **cette notion de sens est de moins en moins claire**. Il nous arrive même de rencontrer des structures qui nous disent qu'il n'y a pas ou plus de stratégie ! Mais comment demander à des responsables d'agir, à des personnels de produire, à des services d'évoluer s'ils ne savent même pas pourquoi et où ils doivent avancer ? C'est un pari pratiquement impossible à gagner à moins de le faire à des coûts économiques et sociaux exorbitants.



La littérature sur le sujet ne manque pas (1). L'objectif de ce dossier n'est pas d'être un document théorique de plus voué à « caler les armoires » mais plutôt un document d'orientation et de fédération des acteurs pour une action plus cohérente et efficiente. Un document pratique qui permette à chacun d'aborder de façon plus concrète la question stratégique puis de lui permettre d'agir en conséquence à son niveau. Car, comme nous le verrons, cette question n'est pas simplement l'apanage des seuls dirigeants. Elle implique, englobe et exige la mobilisation et l'action de l'ensemble des acteurs d'une structure.

Pour atteindre cet objectif, nous aborderons les points suivants :

- Clarifier le langage et les concepts pour se situer dans la multitude des mots et expressions qui peuvent exister dans le domaine ;
- Définir ce qu'est concrètement l'activité stratégique, comment elle fonctionne, de qui elle dépend, sur qui elle repose et comment faire quand tous ces éléments ne convergent pas forcément.
- Montrer ce que chacun, à son niveau, peut – et doit – faire pour aider l'entreprise à progresser sur le chemin d'une meilleure efficacité dans cette approche.

Nous en profiterons pour essayer de tordre le cou à certaines croyances comme celle de plus en plus répandue de « nous n'avons pas de stratégie » et nous présenterons notre vision d'une activité stratégique efficiente au sein d'une structure, quelle que soit sa vocation.

1/ Sortir du brouillard du langage

Winston Churchill a dit un jour que « *la vérité est une chose trop précieuse pour ne pas être cachée par des mensonges* ». En serait-il de même pour la stratégie ? La stratégie serait-elle un bien trop précieux pour permettre à tous de s'en saisir ? Si nous ne partageons absolument pas cette approche, elle semble cependant largement pratiquée si l'on en juge par l'inflation des termes florissants en la matière et la confusion dans leurs définitions : stratégie, activité stratégique, finalités, objectifs, objectifs stratégiques, plans et projets stratégiques, projet d'entreprise, politiques, etc. Et si dans la plupart des cas, la technicité des stratèges et leur compétence ne sont pas à remettre en cause, cette profusion et confusion des termes utilisés en stratégie sont de nature à accréditer les idées de M. Churchill plutôt qu'à les faire mentir.

Aussi pour sortir de ce flou du langage qui rejoint la confusion des concepts, commençons par clarifier cet ensemble.

1. Quelques grandes références : Théorie du combat, Carl Von Clausewitz, Bibliothèque stratégie – Economica ; La stratégie d'entreprise, Raymond-Alain Thiétart, Stratégie et Management – Ediscience International ; Les Paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises par Michael Porter – Maxima ; A propos du management, Peter F. Drucker, Management & Or – Village Mondial ; Conduire l'action publique, Claude Rochet – Village Mondial ; Le coaching stratégique, Christian Maisons, Institution du management – Maxima.

2. Voir entre autre le Dictionnaire de stratégie de Thierry de Montbrial et Jean Klein, collection Grands dictionnaire – Presses Universitaires de France et la collection Bibliothèque Stratégie d'Economica.

1.1/ Qu'est-ce que la stratégie ?

C'est le cœur même du pilotage de l'entreprise.

Née dans le monde politico-militaire, cette expression désigne initialement « l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation (politiques, militaires, économiques, financières, morales...) pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix ». Repris maintenant par la quasi-totalité des secteurs d'activité de la société, le terme stratégie bénéficie d'une multitude de définitions, bien moins guerrières (2) mais qui toutes gardent les 3 fondamentaux qui la composent à savoir :

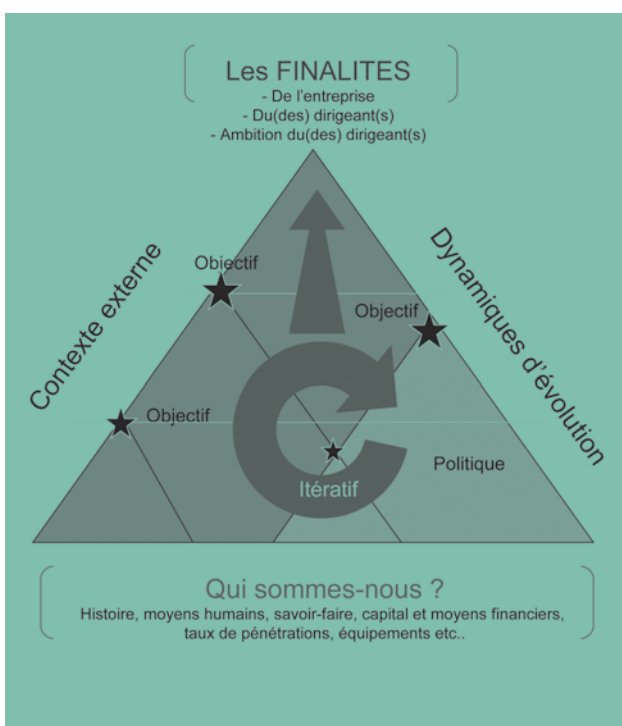
- Un **sens** : pour atteindre une finalité donnée et identifiée
- Une mise en **cohérence** d'actes et d'actions : coordination de l'action de différentes entités
- Une **globalité** : l'ensemble des acteurs d'une société, d'une structure, etc. concourant à la même finalité.

La stratégie d'une entreprise ou organisation est donc une somme de définitions, d'actes et d'actions qui se complètent et s'emboîtent de manière à permettre à l'entreprise et à ses acteurs d'avoir une idée claire et précise de où ils doivent aller, du (ou des) objectif(s) à atteindre, pourquoi, comment et avec quels moyens.

Elle donne lisibilité à l'action globale, à l'action concrète de chacun, permet d'identifier et de comprendre la contribution des uns et des autres et de définir les moyens à mobiliser. Elle sert une finalité, se fonde sur une ambition, tient compte de la situation réelle de l'entreprise, des capacités des acteurs, de l'état de l'environnement ainsi que de l'évolution de l'ensemble de ces paramètres. C'est autant le vecteur de l'entreprise que le vecteur pour chaque acteur de celle-ci.

1.2/ De quoi est-elle constituée ?

La stratégie est une construction. C'est une somme de définitions, d'actes et d'actions qui se complètent et s'emboîtent afin d'exprimer la finalité de l'action de l'entité, son sens et le rôle de chaque acteur.



1.2.1/ Qui et où en sommes-nous ?

Chaque entreprise a un existant qui est son point de départ. C'est un constat constitué de données le plus objectives possible : une histoire, des moyens humains, techniques et financiers, des compétences et savoir-faire, des présences et des pénétrations de marché, des missions régaliennes etc.

Il est simplement important de bien connaître ce point de départ afin de ne pas se tromper soi-même et de construire sur du réel et non sur une illusion. A pied, en vélo ou en Porsche on peut se rendre à Rome ou à Pékin. Mais ce ne seront pas les mêmes personnes et acteurs qui le feront. Ils n'utiliseront pas la même route, cela ne demandera pas le même temps et ne nécessitera pas la même mobilisation de moyens.

Se tromper de point de départ est se tromper de route ou ne pas avoir les moyens de ses ambitions. La Compagnie Générale des Eaux pouvait-elle véritablement prétendre à la maîtrise « du contenu et du contenant » de l'ensemble des supports visés par Vivendi : canalisations et câbles de communication, eau et flux d'informations ?

1.2.2/ Les finalités : les points d'aboutissement de l'action de la structure

C'est le « Où allons-nous » qui correspond à la première pierre de construction de la stratégie. Cette étape repose principalement sur les dirigeants de l'entreprise (encadré) qui seuls sont légitimes pour déterminer les points d'aboutissement de l'action de la structure.

Les dirigeants d'une entreprise : C'est qui ?

Si la réponse est généralement simple dans l'artisanat et les TPE, cela devient plus complexe dans les autres structures. La réponse diffère en fonction de la nature, de la forme juridique de celle-ci ainsi que du secteur concerné. Aussi cela sera :

- Le gérant ou le PDG dans les PME
- Le Conseil d'administration ou l'actionnaire majoritaire dans les SA et les Groupes
- L'AG dans le cadre des coopératives et du secteur de l'ESS
- Le Conseil municipal pour les communes
- Les assemblées plénières – en lien avec les bureaux –, dans le cadre des organisations territoriales, des organisations parapubliques et publiques.

Nous distinguons 3 entrées différentes et complémentaires au niveau de ces finalités :

1. La finalité de l'entreprise : cette finalité est automatiquement et au minimum double :

Une finalité générique : permettre aux acteurs de la structure de vivre. Elle est si générique que l'on peut être amené à l'oublier.... Nous pouvons aussi reprendre la phrase de Peter Drucker : « *le premier objectif des affaires est de rester dans les affaires* ».

Et une finalité spécifique liée à la structure donnée. Ex : La production d'un bien ou d'un service dans le cas d'une entreprise, l'amélioration des conditions d'existence des habitants d'un territoire pour une collectivité ou la formation des personnes et la recherche dans le cadre de l'université, etc.

2. La finalité des dirigeants : si de temps en temps elle peut se confondre avec la première, elle peut également être totalement distincte, voire en contradiction avec celle-ci. Si l'écart entre ces 2 notions reste souvent faible dans les entreprises et groupes familiaux, il n'en est pas de même dans les autres structures. La financiarisation de l'économie et l'arrivée massive des fonds de pension a fait basculer la finalité des dirigeants vers le primat de la satisfaction des actionnaires.

3. L'ambition du ou des dirigeants : être la meilleure entreprise du secteur, dégager la meilleure marge possible, former l'ensemble des étudiants ou simplement les meilleurs, capitaliser très rapidement, utiliser la fonction remplie actuellement comme tremplin vers une autre, etc. Si cette ambition peut être extrêmement proche de la finalité des dirigeants, elle peut également être tout autre.

Les finalités sont donc une série de macro-données qui permettent de clarifier le point d'aboutissement de l'action et de commencer à définir le sens. Elles sont aussi un précieux indicateur sur la dynamique possible des structures (Voir chapitre 2.3). Une fois définies, elles doivent être déclinées en étapes intermédiaires (voir chapitre suivant) permettant d'organiser et de structurer la démarche.

1.2.3/ Les objectifs, politiques et autres concepts

C'est le « quoi ». Ces concepts correspondent à des niveaux de déclinaison, de traduction opérationnelle, de ces finalités. Le nombre et la nature de ces déclinaisons (en étapes) dépend énormément de la taille de la structure en question. Si c'est une petite structure simple, cette déclinaison peut se limiter à la fixation de quelques objectifs opérationnels concourant directement à l'atteinte des finalités. Plus la structure sera grande et complexe, plus ces déclinaisons seront nombreuses et plus le dispositif mis en place devra être hiérarchisé et organisé avec rigueur. Mais les principes restent identiques. **Ces déclinaisons intermédiaires correspondent à des clarifications de parties de l'ensemble.**

Sont communément appelés :

Objectifs stratégiques, les objectifs donnés à de grands secteurs ou composantes de l'entreprise

Objectifs sectoriels puis opérationnels, les déclinaisons progressives de ces objectifs dans des entités plus petites et de plus en plus opérationnelles.

Ces objectifs sont construits sur la base des analyses du contexte (potentiels, atouts, contraintes, forces et faiblesses) tant interne qu'externe et avec la dimension de temporalité (futur). Le volet prospectif est à ce niveau fondamental car la stratégie est là pour permettre de se projeter dans le futur, pour permettre aux structures de préparer, construire, vivre et optimiser celui-ci. Les difficultés à se projeter dans l'avenir du contexte actuel devraient inciter à renforcer ce travail plutôt que de pousser vers un raccourcissement de l'horizon de gestion.

Certaines entités utilisent aussi le terme **de politiques**. C'est un terme plus générique regroupant en plus de la fixation des objectifs du secteur concerné un certain nombre de considérations de méthode, de manières d'opérer ainsi que de règles et de comportements à tenir. A ce titre elle est déjà un mixte entre l'objectif à atteindre et la manière d'y accéder.

1.2.4/ Plans, programmes d'actions et de mise en œuvre.

C'est le « comment ». Ces concepts et outils ont pour fonction de décrire comment passer de la situation présente à la situation souhaitée. Ils décrivent au minimum :

- Les attendus et les livrables des actions
- Les moyens à mobiliser et à mettre en action,
- Les calendriers (planning général)
- Le/les responsable(s) des différents chantiers d'application de la stratégie et le mode de pilotage de l'ensemble
- Les collaborations avec les autres composantes de l'entreprise et les partenaires.
- Les modalités de déploiement.

C'est la partie opérationnelle de l'action à mettre en place. Ces plans et programmes sont automatiquement de dimensions variables, et liés soit avec une entité, une subdivision ou un objectif donné : un département, un service, une implantation, un projet etc.

2/ Une affaire de tous

Qui est concerné par la définition de la stratégie à mettre en œuvre ? C'est la deuxième grande question de fond, également affectée d'un grand flou et avec beaucoup d'idées fausses comme celle de dire que son élaboration est de la seule responsabilité du dirigeant ou de l'instance dirigeante.

2.1/ Stratégie et Activité stratégique

La stratégie étant une somme d'éléments, son élaboration est donc la somme de différentes constructions qui reposent sur une grande partie des acteurs mêmes de l'entreprise via un processus itératif entre tous ces acteurs. Et finalement, plus important encore que la stratégie – qui n'est autre que l'écriture, à un temps T, de l'ensemble du pilotage de l'entreprise – c'est la mise en place **du processus stratégique** qui est fondamentale au sein de toute structure.

Ce processus stratégique englobe l'ensemble de l'activité qui concourt à la définition et au maintien à jour de la stratégie au sein d'une entreprise. Il regroupe l'analyse stratégique (diagnostic interne et externe, analyse des évolutions, etc.), la formulation de choix (finalités, choix stratégiques, segmentation, objectifs, etc.), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources, ...).

2.2/ Cela ne concerne pas que « le top management »

La mise en place du processus stratégique repose sur le(s) dirigeant(s) de l'entreprise et vient s'ajouter aux responsabilités que nous avons commencées à esquisser dans le paragraphe 1.2.2 des finalités. A cet ensemble nous devons y rajouter la responsabilité :

- De proposer une stratégie clarifiée ou explicitée.
- De créer des conditions idoines pour son élaboration, de sa mise en œuvre puis de son actualisation.
- D'opérer les premières déclinaisons en objectifs ou politiques.
- De la faire respecter.

La suite, la préparation des déclinaisons opérationnelles et des plans d'actions (les microdonnées) repose après sur l'ensemble des acteurs concernés. C'est de la responsabilité – voire du devoir – de chaque responsable au sein d'une entreprise. **Chaque manager (équipe, département, projet, métier ...) a la responsabilité permanente de contribution à l'activité stratégique pour l'ensemble de la responsabilité qui est la sienne :**

- Faire en sorte que les objectifs soient définis à son niveau et à celui de son cadre de responsabilité
- Préparer l'avenir de la mission et de son service
- Faire progresser les métiers et savoir-faire qui dépendent de lui,
- Veiller à ne pas être en décalage avec les attentes, par rapport aux évolutions des techniques et aux évolutions du contexte, etc.

Toutes ces actions qui sont celles d'un responsable sont partie intégrante de la stratégie. C'est même ce travail au quotidien qui donne la force à la stratégie car il l'alimente de toutes les évolutions importantes, provenant et concernant tous les niveaux de l'entreprise.

L'importance de l'itératif

L'élaboration de la stratégie nécessite une bonne connaissance des contextes et du potentiel de l'entreprise. Ces éléments peuvent être obtenus par la réalisation d'un diagnostic de situation à un moment T. Ce diagnostic peut même être réalisé par un consultant extérieur. Mais ce serait dommage. La meilleure connaissance et vision des activités et métiers est détenue par ceux qui les réalisent. Chaque responsable se doit de se tenir à jour des évolutions dans son domaine pour pouvoir anticiper. Il est donc bien plus efficace – et stratégique – que ce diagnostic provienne de la capitalisation des informations détenues par l'entreprise.

C'est la mise en place d'un système d'aller – retour entre les composantes de la structure qui donne la pleine puissance au travail stratégique. L'information montante permet aux responsables d'avoir, en permanence, une vision exacte et exhaustive de l'évolution du contexte, du potentiel et du positionnement de leur propre structure et alimente une veille (interrogation) sur la stratégie globale. L'information descendante permet de disposer d'un point de vue sur le positionnement global et interroge à nouveau les objectifs et la stratégie en local. C'est cette boucle interactive et itérative qui est fondamentale et qui assure finalement le bon déroulement et maintien de la stratégie au sein de toute structure.

2.3/ Que faire quand les différentes composantes de la finalité ne sont pas identiques ou complémentaires ?

Finalité de l'entreprise, des dirigeants et ambitions de ceux-ci ne sont pas identiques ou complémentaires. Un travail d'approfondissement et de synthèse s'impose. Trois cas de figure possibles au final :

- **Une vraie convergence se trouve.** Elle correspond généralement à un intérêt supra qui dépasse largement les 3 autres : ex. Sauver l'entreprise. Nous sommes dans une situation de construction avec une forte capacité de mobilisation des énergies, d'innovation et de créativité. C'est cet intérêt supra qui devient la finalité de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'exemple de l'Alliance entre Renault et Nissan est peut-être une référence en la matière. Le groupe japonais est en grande difficulté financière. L'avenir du groupe français est compromis en raison de sa trop faible taille. Les 2 groupes sont très attachés à leur nationalité et le devoir des dirigeants des 2 entreprises est de maintenir une industrie nationale. Sauver les entreprises aura donc été l'intérêt supra qui permet d'inventer un montage innovant sauvant les entreprises en questions sans déposséder les pays. La mise à sa tête d'un dirigeant désireux devenir un « patron mondial » consolida l'ensemble.

- **Une simple synthèse est possible :** la finalité de la structure n'est autre qu'une juxtaposition des finalités des acteurs dirigeants. L'entreprise entre dans une phase d'attente à ambition limitée : exemple au niveau d'une Chambre Consulaire : « Développer l'offre de service en direction des ressortissants sans faire d'ombre aux partenaires – concurrents économiques – ni de faire prendre un risque politique aux membres du bureau mais tout en permettant au Président de le valoriser ».

Aucune réelle convergence n'est possible et les divergences persistent. La structure n'a plus une mais des finalités. Elle entre dans une phase de transition qui se terminera soit avec la disparition de la structure sous sa forme actuelle ou le départ de ses dirigeants, voire des 2. Exemple vécu au niveau d'un abattoir : de dimension semi-industrielle (10 000 T), avec l'intégration et la concentration des activités opérées dans le secteur industriel, son modèle économique n'est plus valable : trop petit pour les acteurs industriels qui commencent à se désengager de l'outil et trop grand pour la production locale. La profession agricole demande son recalibrage en abattoir de proximité (1 000 T) pour garantir la pérennité de la filière vente directe. Les collectivités ne souhaitent pas remettre en cause leur politique de développement industriel ni prendre en charge les coûts de la transformation. Ils intègrent l'outil dans leur politique de développement d'une agriculture et d'une alimentation de proximité. L'actionnaire principal (établissement consulaire) ne souhaite pas entrer en conflit avec les collectivités. La vocation semi-industrielle de proximité est donnée à l'abattoir qui... développe les déficits.

Au final, cet approfondissement du volet finalité donne également des indications importantes sur la dynamique potentielle des structures. Les composantes sont identiques, les structures sont en zone de stabilité interne. Elles ne le sont pas, ils se trouvent en phase d'évolution qui peut être ou positive ou destructrice et sont plus ou moins aptes à s'adapter aux évolutions du contexte.

2.4/ Quelle place pour les autres acteurs de l'entreprise dans la définition de finalités ?

Le choix des finalités repose sur le(s) dirigeant(s). Mais peuvent-ils faire abstraction des acteurs de l'entreprise ? Théoriquement oui, non dans la pratique. Nous ne reviendrons pas sur l'importance de l'adhésion des cadres et salariés d'une structure au niveau de l'efficacité de celle-ci, une littérature importante existe (3). Nous insisterons simplement sur l'impact de cette association sur le sentiment d'appartenance à la structure et la capacité d'y développer ou non son activité.

A ce niveau il est important d'être clair sur le rôle et la portée de cette participation de l'encadrement. Elle est de type consultation et/ou concertation, elle n'est pas décisionnelle. Cela nous permet un rapide rappel du double rôle du manager : organisateur et animateur des débats, consultations et concertations, mais il est en même temps le décideur qui au final prend la décision et qui la portera.

Que faire si, membre du management, je ne partage pas la finalité et ou la stratégie ? Il n'y a malheureusement qu'une seule réponse possible : se soumettre (et donc prendre à son compte la stratégie) ou se démettre. Rester et ne pas partager correspond à miner l'entreprise par l'intérieur ou à se miner soi-même. Cette situation ne serait bonne pour personne (l'entreprise, ses acteurs, la personne concernée) et n'aurait d'autres conséquences que de développer les souffrances que nous avons vues dans notre précédent dossier.

3/ Nous n'avons pas de stratégie. La stratégie s'ajuste tous les matins.

Voici 2 fausses croyances de plus en plus répandues :

« **Nous n'avons pas de stratégie au sein de l'entreprise** ». C'est une phase que nous entendons de plus en plus souvent. Une telle situation peut effectivement exister suite à une catastrophe au niveau de l'entreprise ou de son environnement : disparition brutale du dirigeant, effondrement brutal du secteur d'activité comme ce que nous avons connu avec l'implosion de la bulle internet, etc. Mais ces cas sont exceptionnels. En général, il y a bien une stratégie. Ce qui diffère, c'est que celle-ci n'est pas explicite, qu'elle ne soit pas compréhensible et qu'elle ne permette pas aux acteurs de pouvoir contribuer sciemment et consciemment à l'obtention de la finalité. « **L'absence de stratégie** » est une **stratégie dont l'une des caractéristiques est de ne pas être lisible et partagée avec ses acteurs.**

Pourquoi ? Hormis les très rares cas de manque de compétences en la matière des dirigeants, c'est la forme qui satisfait ou répond au mieux à l'intérêt du/des dirigeant(s). Nous en revenons à la question des finalités et aux différentes situations que nous avons exposées au chapitre 2.3. Généralement des finalités différentes, certaines sont peu avouables et on préfère les taire.

3. Le Management, Henri Mintzberg - Editions d'organisations : Les secrets de l'efficacité, Bruno Savoyart - Maxima.

La stratégie bouge tous les jours en fonction de la conjoncture.

Le contexte évoluant de plus en plus vite, il est du devoir des structures de maîtriser ces évolutions afin d'identifier les impacts de celles-ci sur les actions menées et la manière de les réaliser. Cette veille est fondamentale dans le contexte d'évolution rapide que nous avons rappelé.

Pour autant cela ne veut pas dire que la stratégie soit en évolution constante et qu'elle évolue à un rythme quotidien. C'est même l'inverse. **Une stratégie a une vocation d'exprimer des pérennités.** Elle est là pour durer car c'est le fil conducteur de l'entreprise.

Ce sont les ajustements dans les modalités de mise en œuvre de la stratégie qui évoluent rapidement.

Cet ajustement correspond au dernier fondement d'une activité stratégique bien comprise. Nous nous limiterons, pour illustrer notre recommandation sur cette phase de travail, à la phrase de René Descartes « *Le Diable est dans les détails.* ». C'est l'ensemble des points de mise en œuvre qu'il faut régulièrement questionner pour vérifier qu'ils soient toujours adaptés à la situation, aux objectifs et aux différents contextes. Et si ce n'est le cas, enclencher les modifications nécessaires pour les rectifier. L'outil PDCA sera fort utile à ce niveau là.

4/ Que puis-je ou dois-je faire à mon niveau ?

Membre du middle-management, je ne suis pas le responsable, le dirigeant ou membre de l'équipe de direction de l'entreprise. Que puis-je néanmoins faire à mon niveau ? Nous posons cette question tant parce que nous y sommes confrontés que pour interpeller toutes celles et ceux qui attendent la définition de la stratégie d'en haut ou d'ailleurs. Comme vous l'avez vu dans les chapitres précédents, cette attente n'est pas justifiée. Chacun, à son niveau, peut faire beaucoup.

Aussi nous vous proposons au minimum :

1. D'exiger de son – ses – supérieur(s) qu'il vous donne le cadre stratégique dans lequel vous inscrire et inscrire l'action dont vous avez la responsabilité. C'est aussi votre devoir.
2. D'organiser l'activité stratégique à votre niveau :
 - Déclinaison des objectifs supra pour le périmètre qui est le votre, partage et confrontation de ceux-ci avec l'ensemble des personnes de votre secteur ou service.
 - Organisation des veilles de votre niveau et en tenant bien compte des actions faites par les autres acteurs pour éviter tout risque de sur – investissement
 - Organisation de la remontée des informations et du système itératif pour vous.
 - Et définition du calendrier stratégique de votre secteur.
3. De proposer un mode d'action et de fonctionnement pour la partie de l'activité stratégique dont vous avez la responsabilité : déclinaison des objectifs, définition et gestion de plan d'actions, indicateurs etc.

Ces 3 recommandations ne sont pas révolutionnaires. Mais mises en pratique, elles ont déjà un grand impact. Elles permettent à chacun d'être plus pleinement et sereinement dans son cadre de responsabilité et renforcent la structuration au sein de l'entreprise. Puis, l'exemple étant souvent la plus efficace des pédagogies, vous aurez sûrement le plaisir de constater que cette mise en œuvre à votre niveau commence à s'égrener autour de vous progressivement.

Conclusion

Avoir une stratégie est un besoin pour toutes les structures. Bien définie dans le cadre d'une activité stratégique organisée et structurée au sein de l'entreprise, c'est un très puissant vecteur aux répercussions économiques, sociales et d'efficacité énormes.

Sa mise en place n'est souvent pas d'une grande complexité. Cela exige déjà de parler tous de la même chose. On le pense, mais la réalité est souvent bien différente : « J'ai fait un SWOT donc j'ai une stratégie ». Un diagnostic n'est qu'un élément de la stratégie. La mise en place d'une vraie stratégie demande de l'organisation, du pragmatisme et du bon sens. Irrémédiablement, elle nécessite aussi une volonté au niveau des dirigeants et exige de la responsabilité au niveau de toutes les strates et de tous les acteurs de la structure.

Enfin, si c'est le premier point à traiter pour pouvoir régler les autres soucis qui peuvent exister au sein d'une structure, si la stratégie aide beaucoup ... elle ne règle quand-même pas tous les problèmes : par exemple : « Mon chef ne me parle pas et je ne sais pas ce qu'il pense ». On quitte le domaine du management stratégique pour rentrer dans le domaine du management du quotidien ...

Jean-Marc Hamm / Juin 2011

ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr