

Devenir plus stratégique : Trois conseils pour tout dirigeant

Vous n'avez pas besoin d'un rôle formel en stratégie pour contribuer à façonner la direction stratégique de votre organisation. Commencez par aller au-delà des cadres théoriques et communiquez de manière plus engageante.

Michael Birshan et Jayanti Kar

Bradley, Lowell Bryan et Sven Smit ont expliqué dans « Managing the strategy journey » (sur mckinseyquarterly.com) qu'un moyen puissant de faire face à l'environnement plus volatil d'aujourd'hui est d'augmenter le temps que l'équipe dirigeante d'une entreprise consacre à la stratégie. Impliquer davantage de dirigeants seniors dans le dialogue stratégique facilite l'anticipation des opportunités émergentes, la réponse rapide aux menaces inattendues et la prise de décisions en temps opportun.

Il s'agit d'un changement significatif. Dans bon nombre d'entreprises, la stratégie d'entreprise a longtemps représenté une agrégation fade des stratégies proposées par les responsables des unités opérationnelles. Dans d'autres, elle est restée le domaine d'un petit cercle restreint, peut-être dirigé par un responsable de la stratégie protecteur de son domaine – ou le territoire exclusif d'un PDG. Rares sont les entreprises où tous les membres de l'équipe dirigeante ont des compétences stratégiques bien développées. Certains cadres atteignent les plus hauts niveaux en raison de leur expertise fonctionnelle, tandis que d'autres, y compris les responsables d'unités opérationnelles et même certains PDG, sont bien meilleurs dans l'exécution que dans la réflexion stratégique.

Dans certaines entreprises, ce problème a donné naissance au poste de directeur de la stratégie – mais même un certain nombre de cadres occupant ce rôle nous ont confié, lors d'une série d'entretiens que nous avons menés au cours de l'année écoulée, qu'ils ne se sentaient pas suffisamment préparés pour cela.

Cet article s'appuie sur ces entretiens, ainsi que sur notre propre expérience et celle de nos collègues travaillant avec de nombreux dirigeants pour développer des stratégies, adapter des approches de planification et mener des programmes de renforcement des capacités stratégiques. Nous proposons trois conseils que tout dirigeant peut suivre pour devenir plus stratégique. Ils peuvent sembler d'une simplicité trompeuse, mais nos entretiens et notre expérience suggèrent qu'ils représentent des compétences fondamentales pour tout stratège et que leur mise en pratique nécessite un réel effort. Nous avons également essayé, à travers des exemples, de présenter des moyens pratiques d'agir sur chaque suggestion et de montrer comment cela implique souvent d'enrichir ses instincts basés sur l'expérience avec des perspectives nouvelles.

1. Comprendre ce que la stratégie signifie réellement dans votre secteur

Lorsque les dirigeants ont atteint les échelons supérieurs d'une entreprise, presque tous ont été exposés à un ensemble de cadres stratégiques fondamentaux, que ce soit dans un MBA ou un programme de formation pour cadres, lors de sessions de formation en entreprise ou sur le terrain. Une partie de la force de ces cadres réside dans le fait qu'ils peuvent être appliqués à n'importe quel secteur.

Mais c'est aussi une partie du problème. Les idées générales peuvent être trompeuses, et à mesure que la stratégie devient le domaine d'un groupe plus large de dirigeants, davantage devront également apprendre à penser stratégiquement dans le contexte particulier de leur secteur. Il ne suffit pas de le faire au moment d'un examen stratégique majeur. Parce que la stratégie est un voyage, les dirigeants doivent étudier, comprendre et intérioriser les aspects économiques, psychologiques et juridiques de leurs secteurs, afin que le contexte puisse les guider en permanence.

Par exemple, être capable de penser stratégiquement dans le secteur de la haute technologie implique une compréhension nuancée de sujets stratégiques tels que les effets de réseau, les plateformes et les normes. Dans le secteur des services publics, cela implique une maîtrise des implications économiques (et de la marge de manœuvre stratégique offerte par) le régime réglementaire. Dans le secteur minier, les dirigeants doivent comprendre les implications stratégiques des courbes de coûts, de la théorie des jeux et de l'évaluation des options réelles ; de plus, ils doivent connaître et être sensibles aux parties prenantes de leur environnement réglementaire et sociétal, dont beaucoup peuvent influencer directement leurs opportunités de création de valeur.

Il existe une littérature riche et spécialisée sur la stratégie dans des secteurs particuliers que de nombreux dirigeants trouveront utile. Des cours de formation sur mesure pour les cadres peuvent également être bénéfiques. Nous connaissons des organisations qui ont amené des équipes de direction hors site pour se concentrer non pas sur la définition de la stratégie, mais sur l'approfondissement de leur compréhension de la manière d'être un stratège dans leurs secteurs. Par exemple, un acteur du secteur des matières premières dont le siège social est en Europe a emmené toute son équipe de direction en Asie pendant une semaine, dans l'espoir de bousculer la réflexion de l'équipe. Les dirigeants ont exploré en profondeur 20 tendances qui façonneront le secteur au cours de la prochaine décennie, en discutant à la fois des tendances elles-mêmes et de leurs implications sur l'offre et la demande des produits de l'organisation. Ils ont également examiné l'ensemble de la chaîne de valeur de leur secteur pour comprendre qui gagnait de l'argent et pourquoi – et comment les tendances changeraient cela. Un certain nombre de dirigeants participant à la discussion ont été surpris de constater la valeur que certains intermédiaires spécialisés capturent et d'autres de constater comment l'organisation perdait face à des concurrents qui finançait les détaillants pour qu'ils détiennent leurs stocks. L'équipe de direction est ressortie avec une appréciation plus claire des opportunités qui se présentaient dans son secteur et avec des idées pour les saisir.

Développer ce type de compréhension du secteur devrait être un processus continu, non seulement parce que nous vivons à une époque de gestion plus dynamique, mais aussi en raison de la psychologie de l'individu. Les instincts basés sur l'expérience concernant « la

façon dont les choses fonctionnent » nous influencent tous fortement, ce qui rend difficile, sans effort systématique, de tirer parti des nouvelles perspectives stratégiques ou des véritables leçons de l'histoire d'un secteur. Les jeux de guerre ou d'autres exercices expérientiels sont un moyen pour les dirigeants de s'aider à examiner le paysage de leur secteur d'un nouveau point de vue.

2. Devenir expert dans l'identification des perturbateurs potentiels

L'élargissement du groupe de dirigeants engagés dans le dialogue stratégique devrait augmenter les chances d'identifier les changements perturbateurs pour l'entreprise ou le secteur qui se profilent à l'horizon – les types de changements qui font ou défont les entreprises.

Mais ces idées n'émergent pas comme par magie. Prenons, par exemple, la perturbation technologique. Pour de nombreux dirigeants, l'ascension de l'échelle hiérarchique exige une compréhension approfondie des technologies spécifiques à un secteur – celles qui sont intégrées aux produits d'une entreprise, par exemple, ou aux techniques de fabrication – mais beaucoup moins de connaissances sur les tendances technologiques transversales, telles que l'impact des capteurs et l'essor de « l'Internet des objets ». De plus, de nombreux cadres supérieurs sont heureux de déléguer la réflexion sur ces questions technologiques au directeur des systèmes d'information ou au directeur de la technologie de leur entreprise. Pourtant, ce sont précisément ces tendances transversales qui sont les plus susceptibles de bouleverser les chaînes de valeur, de transformer les secteurs et de modifier radicalement les réserves de profits et l'avantage concurrentiel.

Alors, que faire ? Certains dirigeants choisissent de passer une semaine ou deux à visiter un centre technologique, tel que la Silicon Valley, pour rencontrer des entreprises, des investisseurs et des universitaires. D'autres demandent à un membre plus technophile de l'équipe de se tenir au courant des questions et de les informer périodiquement. Nous connaissons un certain nombre de dirigeants qui ont développé des relations de « mentorat inversé » avec des collègues plus jeunes et moins expérimentés (voire leurs enfants) qui se concentrent sur la technologie et l'innovation. Et bien sûr, rien ne remplace le fait de voir ce que vos clients font avec la technologie : lors de plusieurs visites en magasin, un dirigeant d'un détaillant d'articles pour bébés a vu des mères comparer les prix des produits sur leurs smartphones au magasin et partir si elles pouvaient obtenir une meilleure offre ailleurs. Les visites en magasin ont permis de comprendre comment les mères modernes étudient leurs décisions d'achat, l'interaction entre la technologie mobile et les visites en magasin, et l'importance de faire de la publicité pour un programme d'alignement des prix afin de fidéliser les clients férus de technologie dans les magasins.

Les concurrents naissants sont une autre source de perturbation facile à négliger. Les penseurs stratégiques seniors sont bien sûr conscients de la nécessité de garder un œil sur la concurrence, et de nombreuses entreprises ont des rôles ou des équipes axés sur la veille concurrentielle. Cependant, d'après notre expérience, trop de ressources – y compris l'énergie mentale – sont souvent consacrées au suivi des activités des concurrents de longue date plutôt

qu'à ceux qui sont moins conventionnels et qui peuvent représenter une menace stratégique équivalente (ou plus grande).

Par exemple, supposons que vous soyez un dirigeant d'une compagnie pétrolière possédant des actifs sur le plateau continental britannique. Il est naturel que les concurrents que vous rencontrez régulièrement lors des réunions du conseil d'administration d'Oil & Gas UK, l'association régionale de l'industrie, soient plus présents dans votre esprit que les acteurs asiatiques qui viennent d'acquérir leurs premières positions dans la région. Et c'est précisément la raison pour laquelle de nombreux leaders industriels de longue date ont été surpris lorsque Korea National Oil Corporation (KNOC), la compagnie pétrolière nationale de Corée du Sud, a conclu une OPA hostile sur Dana Petroleum à la fin de 2010, dans ce qui allait être la plus importante transaction pétrolière et gazière au Royaume-Uni depuis plusieurs années. La transaction était un signe avant-coureur des futurs investissements d'acteurs moins traditionnels dans l'industrie pétrolière et gazière de la mer du Nord. Des dynamiques similaires prévalent dans le secteur minier : les grandes entreprises des pays développés (telles qu'Anglo American, BHP Billiton et Rio Tinto), qui sont en concurrence les unes avec les autres à l'échelle mondiale depuis longtemps, doivent désormais également tenir compte des acteurs du Brésil, de la Chine, de l'Inde et d'ailleurs.

La détection des signaux concurrentiels faibles est le plus souvent le résultat d'une pratique minutieuse : une mise à jour systématique des informations concurrentielles dans le cadre des processus stratégiques existants. Les dirigeants ayant des antécédents divers peuvent améliorer la qualité du dialogue en contribuant à – et en insistant sur – des analyses concurrentielles axées sur les enjeux. Qui est bien positionné pour jouer dans les nouveaux domaines d'activité ? Si de nouvelles technologies sont impliquées, quelles sont-elles et qui d'autre pourrait les maîtriser ? Qui semble mal positionné, et qu'est-ce que cela signifie pour l'équilibre concurrentiel dans le secteur ou pour les opportunités d'acquisition ? Le fait de concentrer les examens concurrentiels sur des questions comme celles-ci permet souvent d'obtenir des informations d'une valeur nettement supérieure à ce qui serait possible grâce à la pratique plus courante d'examiner périodiquement les résultats financiers et opérationnels des concurrents. Cela permet également d'éloigner l'équipe de direction d'une pensée linéaire et déterministe et de l'orienter vers un état d'esprit plus contingent et basé sur des scénarios, qui est mieux adapté à l'environnement stratégique actuel, en constante évolution.

3. Développer des communications qui peuvent percer

Un processus d'élaboration de stratégie plus adaptatif accorde une importance particulière aux communications efficaces de tous les dirigeants participants. Le modèle de parcours stratégique décrit par nos collègues, par exemple, implique de se réunir pendant deux à quatre heures toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour discuter des sujets stratégiques et exige que chaque dirigeant participant signale les enjeux et dirige la discussion à leur sujet.

Dans un tel environnement, le temps passé à chercher des moyens meilleurs et plus innovants de communiquer la stratégie – pour faire en sorte que les informations stratégiques percent le marasme quotidien d'informations que tout dirigeant reçoit – est rarement gaspillé. Cela exige de la discipline, car il est toujours tentant d'investir dans des analyses supplémentaires afin que le dirigeant ait une compréhension plus approfondie des enjeux plutôt que dans la

conception des communications pour s'assurer que tout le monde en a une bonne compréhension. Cela peut également nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences ; en effet, l'élaboration de messages qui peuvent percer le brouhaha devient une compétence requise pour le stratège moderne.

Les exercices expérientiels sont un moyen d'accroître l'efficacité des communications stratégiques au sein d'une équipe de direction. Un stratège que nous connaissons chez un fabricant de chaussures voulait illustrer le fait que de nombreux produits de son entreprise étaient à la fois peu attrayants et coûteux. Il a commencé par une matrice à deux axes. Jusqu'à présent, c'est prévisible. Mais sa matrice a été construite à l'aide de ruban adhésif sur le plancher de la suite de direction, et les chaussures étaient de vraies chaussures de l'entreprise et de ses concurrents. Ses collègues ont dû classer les chaussures sur place, et il a fait valoir son point de vue. De même, nous connaissons un autre stratège qui a passé un après-midi à découper les étiquettes des échantillons de caleçons pour hommes. Elle voulait que les membres du conseil d'administration les classent par ordre de prix afin qu'ils puissent constater à quel point leurs perceptions de la qualité étaient dictées par les marques et non par les normes de fabrication.

Nous ajouterions qu'à mesure que la stratégie devient davantage un parcours en temps réel, il est important de trouver des moyens de soutenir les discussions avec des données qui sont attrayantes et faciles à manipuler. Dans la mesure du possible, les dirigeants doivent être capables d'approfondir les données et leurs implications « sur le moment », au lieu de soulever des questions et d'attendre ensuite deux semaines qu'une équipe d'analystes revienne avec des réponses. Idéalement, en fait, n'importe qui dans une pièce pourrait examiner des données visualisées de manière réfléchie en effleurant un ordinateur tablette du doigt. La prolifération des appareils mobiles tactiles et des nouveaux outils logiciels qui permettent de rendre les feuilles de calcul plus visuelles et interactives devrait faciliter un dialogue plus dynamique et axé sur les données.

Les dirigeants qui espèrent devenir plus stratégiques devraient rechercher des occasions d'innover dans leur communication des données, tout en incitant leurs organisations à institutionnaliser ces capacités. Les percées abondent – ne cherchez pas plus loin que les visualisations interactives du New York Times aux États-Unis ou du Guardian au Royaume-Uni ; la vidéo TED.com de 2006 « Hans Rosling montre les meilleures statistiques que vous ayez jamais vues » ; l'outil interactif Name Voyager de Generation Grownup, qui examine la popularité des prénoms de bébés au fil du temps (voir babynamewizard.com/voyager) ; ou la visualisation Intercontinental Ballistic Microfinance de Kiva.org sur le financement des prêts.