

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 features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small teal circle centered on it.



# 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
<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
<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
<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
<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
<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
<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
<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
<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
<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).

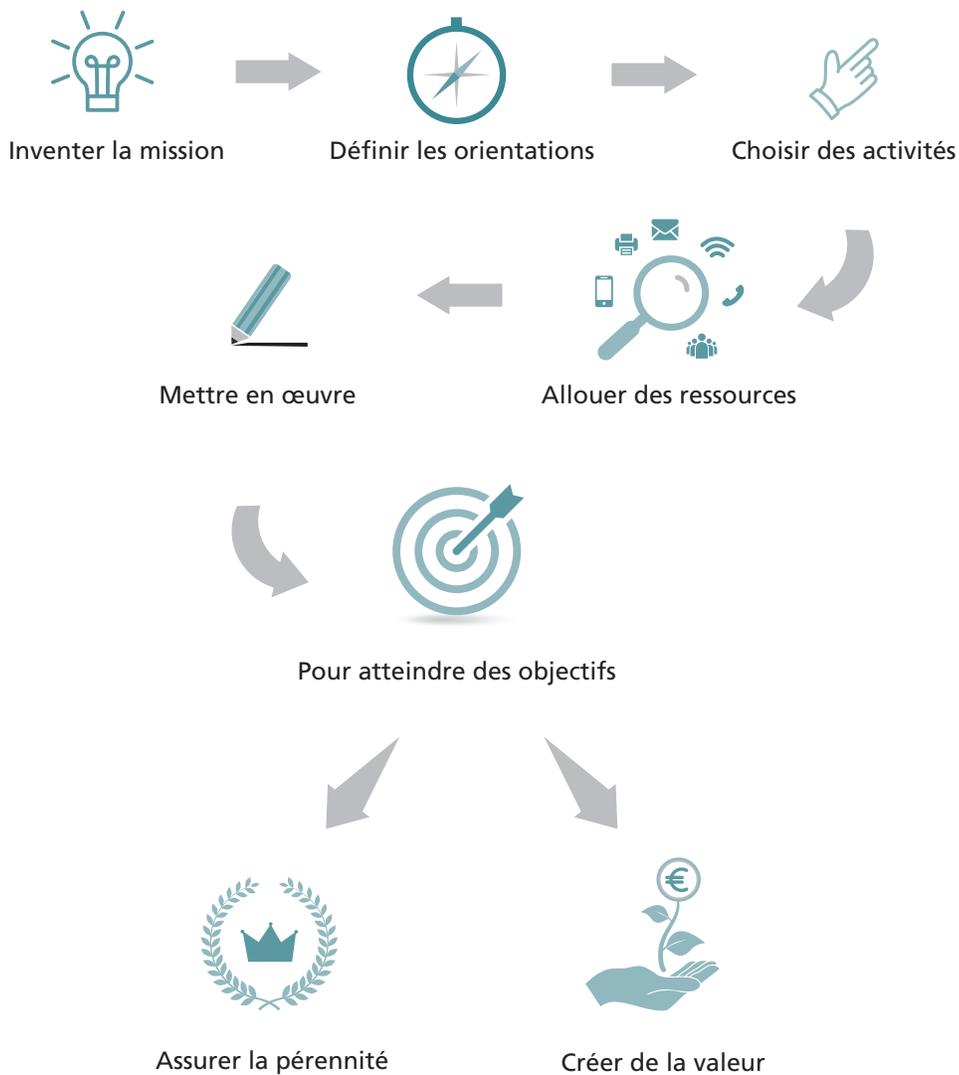
On peut représenter la stratégie ainsi :

> 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**

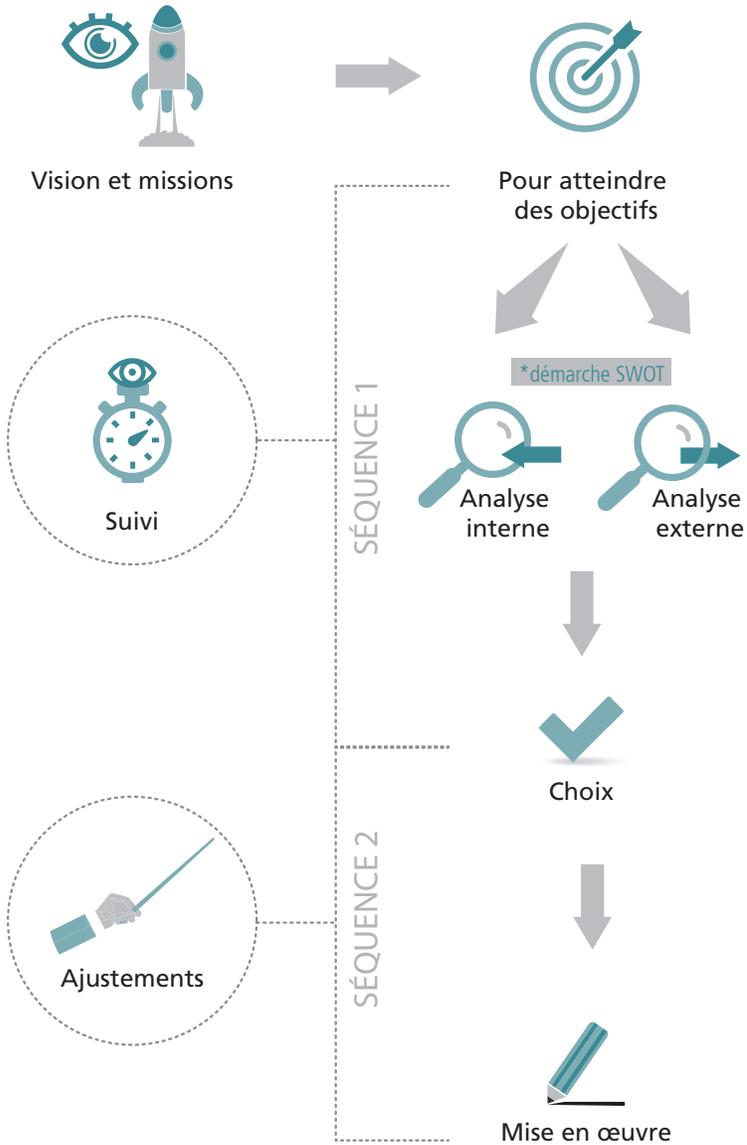
Stratégie pays	⇒	Stratégie entreprise
Reconnaître le terrain	⇒	les marchés
S'informer sur les forces en présence	⇒	les concurrents
Connaître la psychologie des généraux	⇒	les managers
Connaître l'état de leurs troupes	⇒	les salariés
Identifier les points forts et les points faibles	⇒	les forces et faiblesses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

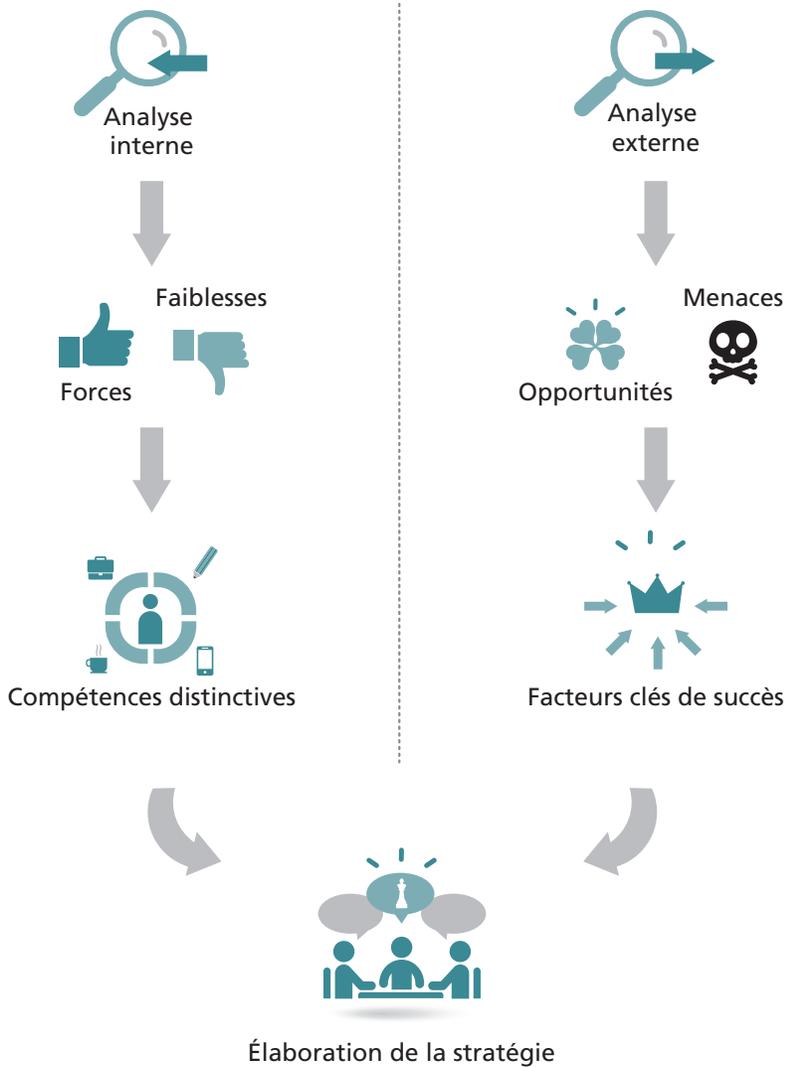
L'outil présente un immense avantage : sa simplicité d'utilisation. C'est pourquoi il est parfait pour initier un processus de réflexion stratégique.

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 !

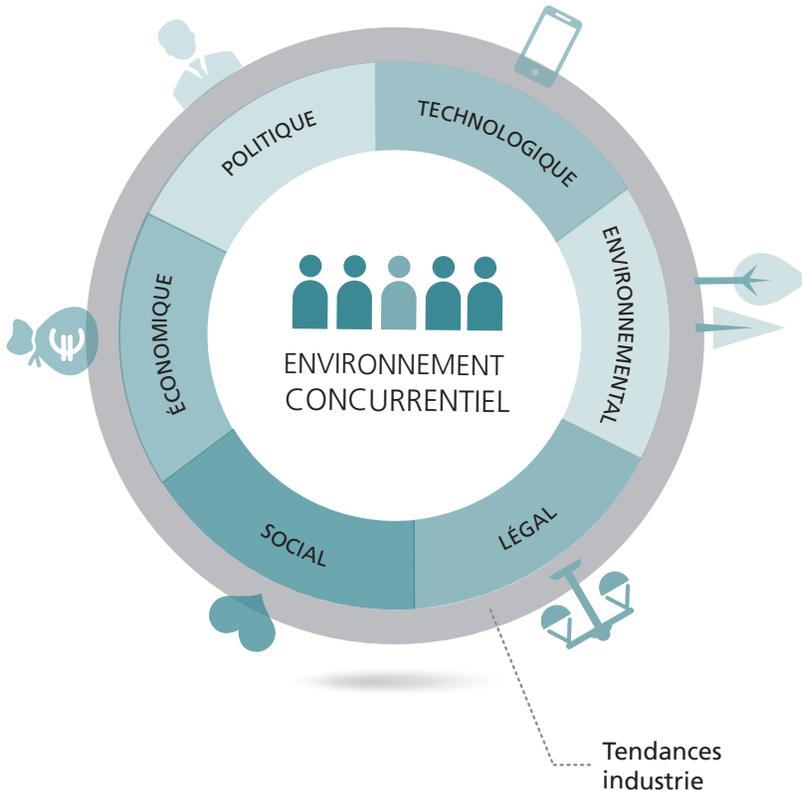
**Figure 3. La démarche SWOT**



## 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.