



LE TAGÈTE

Hors série n° 26, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LA BONNE STRATÉGIE

Si l'organisation a les bonnes personnes aux bons postes au bon moment, il y a fort à parier que ses stratégies marché sont à niveau avec la réalité de la demande qu'elle doit satisfaire, avec l'économie où cette dernière se situe et avec la concurrence qui entend également la combler. En somme, l'offre de l'organisation sera au diapason avec la demande qui l'intéresse, ce que suppose une stratégie marché adaptée aux exigences confirmées du moment.

Toutes les entreprises n'ont pas toujours des stratégie parfaitement en concordance avec la réalité courante de leurs marchés. Ainsi, en 1997, suite à la nomination de Michael Armstrong, comme CEO de AT&T¹, la stratégie de l'entreprise a été revue autour des quatre axes suivants: 1) l'achat de câblodistributeurs, pour un accès direct aux clients; 2) l'offre de services par paquet², afin d'accroître la part de l'entreprise dans les dépenses de communications des clients; 3) offrir plus rapidement ces services, afin d'obvier au déclin relatif du marché de la téléphonie interurbaine; 4) prendre les devants en matière de réforme de l'activité en fonction du 1996 Telecommunications Act. Or, la stratégie s'est révélée un échec sur les quatre volets. Le titre de l'entreprise est passé de \$ 44 à \$ 18, soit une perte aux livres de 59 % en cinq ans. La direction avait présumé que la loi serait rigoureusement appliquée, alors qu'elle ne le fut pas, faute de moyens pour le faire de la part de l'organisme régulateur. Elle avait imaginé une décroissance continue des revenus sur la communication interurbaine, alors que ce marché reprit du poil de la bête après un fléchissement relatif. Elle avait cru en l'imminence du comptoir unique, comme forme d'approvisionnement en services de communications pour le consommateur moyen, alors que la diversité des fournisseurs gagna la ferveur du marché. Elle avait activé l'acquisition de câblodistributeurs pour répondre à un besoin de 'services par paquet', ce qui lui coûta plus qu'il ne lui rapporta au final.

La stratégie d'entreprise est souvent faite de présomptions, plus que de confirmations marché quant au sens de la demande et à l'expression des besoins et tendances des attentes. Les dirigeants, comme les politiciens ont l'habitude de le faire à longueur de mandats et de campagnes électorales, se fient plus souvent à leur intuition (coup de coeur) qu'à leur jugement (analyse critique). Ils décrètent ce que le client 'doit vouloir', parce qu'ils sont convaincus qu'ils savent mieux que lui ce qui est bon pour lui. Leur manque de jugement n'est pas une preuve d'inintelligence aux affaires, mais de fatuité dans la conduite de ces dernières.

Pire encore, les dirigeants savent mal soumettre à la critique générale leur stratégie, quand ils savent tout simplement énoncer celle-ci de manière intelligible. Si vous ne pouvez articuler votre stratégie en moins de dix pages et ne pouvez l'annoncer en moins de dix minutes, vous n'avez pas de stratégie... même si vous ergotez longuement pour soutenir le contraire !

¹ Execution: The Discipline of Getting Things Done by Larry Bossidy and Ram Charan (Jun 4 2002), p. 179.

² 'Bundle', soit la formule du comptoir unique, pour une meilleure pénétration co-marketing des services.