
MANAGEMENT SUP
STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Stratégies

Des concepts à leur
mise en œuvre

3^e édition



Raymond-Alain Thietart, Jean-Marc Xuereb

*Avec la participation de
Jérôme Barthélemy • Carole Donada • Gilles van Wijk*

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-073926-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
1 Rôle du dirigeant	7
Section 1 Des défis nombreux	8
Section 2 Que fait un dirigeant ?	12
Section 3 Le style du dirigeant	14
2 Concepts de stratégie	17
Section 1 Définition(s) de la stratégie d'entreprise	19
Section 2 Stratégie délibérée et stratégie émergente	21
Section 3 Concepts de stratégie	23
3 Formation de la stratégie	31
Section 1 Fixation des objectifs	32
Section 2 Du délibéré et de l'émergent	36
Section 3 Les styles de formation de la stratégie	38
Section 4 Démarches économiques et politiques	47

4 Analyse de l'environnement général	57
Section 1 Informations recherchées	59
Section 2 Sources de l'information stratégique	61
Section 3 Surveillance de l'environnement	64
Section 4 Prospective stratégique	66
5 Analyse de l'environnement concurrentiel	71
Section 1 Analyse de la demande	73
Section 2 Analyse de l'offre	76
Section 3 Analyse de la concurrence	83
6 Segmentation et groupes stratégiques	91
Section 1 Les critères de segmentation stratégique	93
Section 2 Centre d'activités stratégiques et organisation	97
Section 3 Les groupes stratégiques	98
7 Analyse des capacités stratégiques	103
Section 1 L'audit des ressources	104
Section 2 L'analyse des compétences	108
Section 3 L'analyse de la chaîne de valeur	114
Section 4 L'étalonnage	121
Section 5 Durabilité de l'avantage	125
8 Croissance interne	127
Section 1 La pénétration	129
Section 2 L'expansion du marché	130
Section 3 La diversification	131
Section 4 L'innovation	134
9 Croissance externe	147
Section 1 Les fusions et les acquisitions	148
Section 2 Les coopérations	167

10 Faire ou acheter	179
Section 1 L'intégration verticale	180
Section 2 L'externalisation	186
11 Stratégies et nature de l'industrie	197
Section 1 Stratégies dans les industries nouvelles et en croissance	198
Section 2 Stratégies dans les industries en maturité	201
Section 3 Stratégies dans les industries en mutation	205
Section 4 Stratégies dans les industries globale	208
12 Positionnement stratégique	215
Section 1 Prime de prix ou avantage de coût	217
Section 2 La différenciation	219
Section 3 L'avantage de coût	223
Section 4 Le positionnement mixte	230
13 Gestion et choix du portefeuille d'activités	233
Section 1 Les méthodes d'analyse d'activités individuelles	234
Section 2 Méthodes classiques d'analyse de portefeuilles d'activités	240
Section 3 Les méthodes dérivées de la théorie financière	247
14 Robustesse de la stratégie et prise en compte du risque	261
Section 1 Critères de robustesse d'une stratégie	263
Section 2 La gestion des risques associés à une stratégie	273
15 Changement stratégique	281
Section 1 De la stratégie à la mise en œuvre	282
Section 2 Ouverture au changement	285
Section 3 Contextes favorables et opposés au changement	287
Section 4 Diversité du changement	290
Section 5 Une démarche émergente	295

16 Organisation et alignement stratégique	297
Section 1 Gouvernement de l’entreprise	298
Section 2 Recrutement du directeur général	302
Section 3 Le dirigeant	304
Section 4 Les salariés	305
Section 5 Structure organisationnelle	307
Conclusion	319
Index	325

Introduction

1979, suite au deuxième choc pétrolier, BSN, par la voix de son président Antoine Riboud, décide de se séparer de ses activités traditionnelles de verre plat, dévoreuses d'énergie, et de renforcer plus encore sa position dans une activité émergente mais prometteuse : l'agroalimentaire. Vingt-quatre ans plus tard, en mai 1997, Franck Riboud, nouveau président du même BSN, devenu Danone quelques années auparavant, annonce son intention de céder tous les produits d'épicerie (Amora, La Pie qui Chante, etc.), dont les pâtes (Agnesi, Panzani), les emballages et les bières (Kanterbrau, Kronenbourg), renonçant pour ce faire à 60 % de son chiffre d'affaires pour se concentrer sur trois pôles : l'eau, les produits laitiers frais, l'alimentation infantile, réunis dans un seul métier en cohérence avec sa marque et son image. En 2014, les résultats parlent d'eux-mêmes. Danone a réussi à plus que doubler son chiffre d'affaires d'avant cession, multiplier trois fois et demi son résultat net avec pour conséquence le quadruplement de sa valeur boursière.

1995, Microsoft présente sa stratégie « Internet ». Cette dernière se fonde sur des technologies maison, rassemblées au sein de Microsoft Network qui se lance dans une attaque frontale contre AOL. Deux ans plus tard, suite à un séjour chez son Alma Mater, Cornell University, à l'occasion d'une réunion d'anciens, un cadre de l'entreprise, bloqué par une tempête de neige, visite le campus pour tuer le temps. Là, il découvre avec stupéfaction comment les étudiants se promènent sur la « toile » et prend conscience de l'erreur de Microsoft de vouloir bricoler une technologie propriétaire dans un monde désormais ouvert. Le courrier électronique envoyé à son président, Bill Gates, a des conséquences monumentales. Ce dernier décide de revoir de fond en comble la stratégie jusque-là adoptée, de mettre en perte et profit 300 millions de dollars et d'affecter 2 000 ingénieurs à une nouvelle division entièrement consacrée à Internet. En 2002, la première Microsoft Tablet PC est mise sur le marché avec presque dix ans d'avance sur l'iPad d'Apple.

1999, le président de Renault, Louis Schweitzer, annonce une prise de participation de 36,8 % chez l'une des entreprises modèles des années quatre-vingts, désormais fortement endettée et en passe de disparaître : Nissan. Renault, le Français, vient à la rescousse du deuxième constructeur du marché japonais, l'un des modèles d'organisation des années quatre-vingts, pour l'aider à revoir ses pratiques de conception et de production et place à sa tête Carlos Ghosn. Quinze ans plus tard, Nissan va mieux, beaucoup mieux. Il se révèle être un partenaire majeur dans l'alliance Renault-Nissan, désormais quatrième groupe automobile mondial, au point où les alliés prévoient désormais de réaliser, à l'horizon 2016, 4,6 milliards de synergies supplémentaires par la mise en commun de plateformes et organes.

Ces exemples illustrent la caractéristique clé de la stratégie, qui peut se résumer par le mouvement, le changement, l'adaptation, les retours en arrière, les hésitations, la saisie d'opportunités, l'accompagnement d'émergences. Certains changements sont progressifs et procèdent par ajustements continus. D'autres sont radicaux et remettent en cause brutalement les engagements passés. Ils sont le résultat du jeu de forces externes, telles que les évolutions de technologies, de marchés, de concurrences et celui du jeu de forces internes, telles que les initiatives prises par le personnel, les plans d'actions et les systèmes d'incitation. Ces forces influencent la stratégie, la forment et la déforment ; parfois dans le sens souhaité, souvent dans des directions et avec des intensités non anticipées.

De nombreux acteurs en interaction

Les entreprises se caractérisent par la richesse et l'interdépendance de nombreux acteurs. Les conséquences de leurs actions sont rarement directes, instantanées et coordonnées. Ces acteurs ont des agendas, des valeurs, des cadres de référence divers à l'interne comme à l'externe et essaient de coordonner leurs actions, échanger de l'information, interagir de façon dynamique. Les actions d'hier sont à l'origine de réactions qui mènent aujourd'hui, à leur tour, à de nouvelles actions demain. Dans le même esprit, les actions mises en œuvre par certains influencent ou peuvent contredire celles qui sont initiées par d'autres. Par exemple, lorsqu'un nouveau produit est lancé, sa réussite dépend bien entendu de son accueil par les clients mais aussi de la réaction des concurrents. Dans le domaine de la stratégie, on constate que les approches systématiques, coordonnées, planifiées se combinent aux tâtonnements, aux hésitations et aux réponses impulsives. Le processus rationnel, linéaire, planifié est mélangé à l'intuition, au hasard. Chacun agit et interagit, hésite, tire parti d'opportunités, en rate d'autres et ceci de manière dynamique.

Des interdépendances sources d'incertitudes

Ces interdépendances sont à l'origine de nombreuses incertitudes. Une première incertitude est liée à l'impossibilité de raisonner en termes de causalité linéaire. Quand Renault se lance dans sa prise de participation dans Nissan, une multitude d'acteurs interviennent : le président du conseil du constructeur japonais, son directeur général, un groupe actif d'actionnaires, l'État français, les salariés, etc. Le succès de l'alliance n'est pas dû à un seul d'entre eux, mais à une combinaison de leurs actions et prises de position où l'émotionnel, le culturel et le politique prennent fréquemment le pas sur le rationnel. Une deuxième incertitude est due au fait que le résultat d'une action est en partie déterminé par l'environnement. Lorsque Microsoft renonce à une stratégie Internet tournée vers l'interne pour en adopter une plus ouverte, l'entreprise ne fait que répondre à une évolution de l'environnement qu'elle a initialement négligée. Enfin, la troisième incertitude tient à l'interdépendance des parties qui constituent l'entreprise. La décision de BSN (Danone) de se séparer du verre plat et plus tard de sa branche épicerie est motivée par sa volonté de préserver ou de renforcer le développement de ses autres activités qui risqueraient de se voir distraire des ressources nécessaires à leur développement.

De la difficulté du pilotage

Puisque l'on ne peut prédire avec certitude l'enchaînement d'actions et de réactions que peut déclencher une stratégie, l'élaboration de séquences d'actions prédéterminées semble vouée à l'échec. L'incertitude attachée à l'action pose ainsi des problèmes de pilotage, car la volonté de maîtrise conduit à imposer au système un ordre arbitraire. Cette volonté de maîtrise tend à supprimer les désordres internes ou externes qui, tout en menaçant le fonctionnement de l'entreprise, contribuent paradoxalement à son organisation. Autrement dit, dans un contexte d'interdépendance, la centralisation du pouvoir au sommet et l'idée corollaire d'une stratégie qui s'applique du haut vers le bas ne peut fonctionner. Elle bloque les capacités autonomes des individus, empêchant l'entreprise de s'adapter et de trouver par elle-même la voie vers le succès.

La stratégie comme vecteur de création de sens

La stratégie est ainsi faite de mouvements, de réajustements, voire de remises en cause. Elle se fonde sur un contexte interne et externe sans cesse mouvant où des acteurs nombreux, concurrents, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, organisations internationales, etc., modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles cette dernière repose. La transformation du contexte est difficilement prévisible. L'adaptation à ce dernier ne peut se satisfaire d'une stratégie traduite par un mot d'ordre pérenne ou par un plan dont les recommandations sont inscrites dans le marbre. Les

dirigeants de Danone, de Renault, de Microsoft et d'un grand nombre d'autres entreprises savent tout cela par expérience, lorsqu'ils doivent anticiper l'inconnu, réagir à des signaux faibles ou rattraper des occasions manquées. Ils procèdent, en temps réel, à des ajustements et des changements d'importance afin de maintenir un cap difficile entre l'immobilisme et le chaos. Parce que c'est ce dont il s'agit : maintenir un cap sans savoir si une tempête va se lever ou si le calme plat demeure, être capable d'en changer si les conditions espérées ne sont plus au rendez-vous, trouver ou construire de nouvelles routes quand c'est nécessaire.

Dans un univers où la prévision est impossible, la stratégie devient l'élément fondamental de la conduite des entreprises. Non pas parce qu'elle leur permet de réaliser sans coup faillir leurs projets mais parce qu'elle permet de créer un sens sans lequel toute action organisée est difficile. Comme dans l'anecdote citée par le sociologue américain des organisations, Karl Weick, la stratégie est une carte imparfaite mais elle est fonctionnelle. À la fin de la deuxième guerre mondiale, des soldats américains s'étant égarés dans les Alpes n'arrivent pas à retrouver le chemin de retour vers leur base. L'un d'eux dénêche alors une carte qui les aide à rejoindre leur camp, où ils se rendent compte que la carte en question n'est pas une carte des Alpes mais celle des Pyrénées ! Cette carte, quoiqu'inexacte, a permis à ces soldats de se poser des questions, d'interagir au sein d'un cadre défini, de prendre des décisions, de continuer à avancer. À l'instar de cette carte, la stratégie, bien qu'imparfaite et rapidement inadaptée à un contexte en évolution, permet néanmoins aux acteurs de l'entreprise de mener une action cohérente, de s'interroger sur les directions à maintenir, de peser le pour et le contre des actions à entreprendre et de faire en sorte que l'entreprise aussi continue d'avancer.

Un livre à tout faire

La stratégie et tout ce qui s'y rapporte deviennent ainsi la pierre angulaire du développement et de la survie de l'entreprise. Elle n'est qu'une condition nécessaire, certes ! Il faut bien entendu toujours veiller à ce que l'entreprise offre des services et des produits appréciés de la clientèle, s'assure de la meilleure efficacité de son outil, vérifie que le personnel soit équitablement traité, c'est-à-dire qu'elle fasse en sorte que tout ce qui concourt à son bon fonctionnement soit en ordre de marche. Les moyens, les ressources, les modes d'organisation, les compétences et les savoir-faire servent de base à la stratégie et induisent certains des choix. Néanmoins, c'est la stratégie qui prédomine. Ces éléments sont au service de la stratégie et non l'inverse.

Un acteur crucial dans la construction de la stratégie et dans la recherche de l'équilibre entre stratégie et moyens est le dirigeant. Par « dirigeant », il ne faut pas entendre nécessairement un décideur unique au sommet de l'entreprise, mais plutôt le groupe d'hommes et de femmes qui participent directement ou indirectement à la construction de la stratégie. Il s'agit de ce que l'on peut appeler un dirigeant collectif. Quels sont ses rôles et ses fonctions dans l'orientation de l'entreprise et dans son animation ?

C'est ce que nous voyons dans le **premier chapitre**. Dans un **deuxième chapitre**, nous abordons ce dont on a beaucoup parlé jusqu'ici sans vraiment le définir, à savoir la stratégie. Vaste domaine qui a déjà fait couler beaucoup d'encre, de Sun Tse à Michael Porter en passant par Clausewitz et Fievet. Parle-t-on de la même stratégie lorsque l'on s'adresse à un centre de profit ou à l'entreprise dans son ensemble ? La stratégie est-elle de même nature lorsqu'elle se construit en marchant ou lorsqu'elle est décidée dans les États-majors ? Dans le **troisième chapitre**, nous traitons de la ou des manières dont la stratégie se construit. Il n'existe pas un processus unique de détermination de la stratégie. Certaines entreprises ont mis en place des modes de construction de la stratégie très formalisés avec de nombreux allers-retours entre les États-majors et les unités opérationnelles. D'autres, en revanche, s'appuient sur des démarches plus autonomes où l'initiative stratégique est le fait des unités opérationnelles. Venant du sommet ou initiées par la base, ces démarches ont toutes pour vocation de mettre en évidence les sources de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, deux réflexions complémentaires sont menées. La première réflexion porte sur le contexte général (**chapitre 4**) et sur l'environnement concurrentiel plus particulièrement (**chapitre 5**). Il s'agit de comprendre la dynamique d'ensemble dans laquelle l'entreprise est engagée et de mettre en évidence les grandes tendances qui peuvent influencer dans l'avenir la bonne réalisation de sa stratégie. Il s'agit aussi d'une analyse plus centrée sur l'entreprise en tant que telle, ses concurrents, ses clients et fournisseurs, c'est-à-dire tous les acteurs qui contribuent ou qui empêchent la réalisation d'une stratégie économiquement viable et profitable. Après avoir défini plus précisément le champ d'analyse dans le **chapitre 6** sur la segmentation et les groupes stratégiques, la deuxième réflexion porte sur les ressources de l'entreprise (**chapitre 7**). L'objet ici est la mise en évidence des atouts sur lesquels la stratégie peut se construire. C'est à partir de cette réflexion d'ensemble que se feront des choix entre modes de croissance. Parmi ces modes, nous abordons successivement les différentes stratégies de croissance dont celles de développement interne (pénétration, expansion, innovation) dans le **chapitre 8**, puis celles externes (acquisitions, fusions, coopérations et partenariats) au **chapitre 9**, avant d'aborder les formes hybrides telles que les externalisations et les réseaux, dans le **chapitre 10**. Dans le **chapitre 11**, nous étudions les différentes stratégies mises en œuvre selon la maturité et la structure de l'industrie, dont en particulier celles des industries globales. Le chapitre suivant (**chapitre 12**) aborde le type de positionnement porteur d'avantages concurrentiels et le **chapitre 13** traite du portefeuille d'activités, activités à partir desquelles l'entreprise va déployer sa stratégie. Le **chapitre 14** étudie la robustesse des choix stratégiques faits et met l'accent sur la prise de risque du dirigeant face à ces choix. Les **chapitres 15 et 16** abordent enfin les dimensions importantes que sont le changement stratégique, le contexte organisationnel et sa gestion qui, idéalement, vont orienter les efforts de chacun dans le sens souhaité. Ils introduisent aussi le thème de la relation dirigeant-actionnaire, dont en particulier les systèmes d'évaluation et de récompenses mis en œuvre dans le but d'aligner des intérêts parfois divergents.

Chapitre

1

Rôle du dirigeant

OBJECTIFS

- Expliquer ce qu'est le rôle essentiel du dirigeant.
- Aborder ses styles de « leadership ».

SOMMAIRE

- SECTION 1** Des défis nombreux
- SECTION 2** Que fait un dirigeant ?
- SECTION 3** Le style du dirigeant

Il est tentant d'attribuer à une seule personne la responsabilité du succès ou de l'échec de l'entreprise. C'est la femme ou l'homme qui se trouve à son sommet qui en porte généralement le poids. Rares sont les entreprises où cette responsabilité est partagée entre plusieurs individus. Ceci est naturel car c'est elle ou lui qui, de manière ultime, décide des choix à faire ou donne son approbation aux propositions qui sont présentées. Toutefois, au-delà de l'affichage institutionnel et médiatique de la personnalisation de l'entreprise, nous savons bien que le dirigeant n'est pas uniquement le héros solitaire qui, du haut de son bureau directorial, prend des décisions et initie des actions. Il s'agit plus souvent d'un dirigeant collectif qui comprend bien entendu celle ou celui à qui revient la responsabilité ultime, mais aussi ses conseillers, ses cadres opérationnels et fonctionnels, ses adjoints qui interviennent à différents moments de la construction de la stratégie et de sa mise en œuvre. Tous sont les artisans, à des degrés divers, de l'évolution de l'entreprise ou de l'unité opérationnelle dont ils ont la charge.

Par simplicité, nous parlerons du dirigeant au sens large, sachant que ce terme peut recouvrir, dans certaines situations, un individu et dans d'autres, un groupe dont les membres ont contribué à l'aune de leurs compétences respectives aux choix d'orientation de l'entreprise, à la construction de l'organisation qui les sous-tend et aux efforts de transformation qui sont nécessaires. De plus, notre dirigeant ne se limite pas à celui qui dirige toute l'entreprise. Par « dirigeant », il faut entendre aussi celui qui, en charge d'une unité opérationnelle, doit en assurer le développement et le succès. Certes, il est contraint par la « stratégie générale » de l'entreprise à laquelle il appartient. Mais, à l'intérieur de ces contraintes et à son niveau, il doit aussi faire des choix, fixer des priorités, allouer des ressources, organiser son unité et en assurer l'évolution quand c'est nécessaire. En résumé, le dirigeant dont on parle peut être un ou plusieurs, situé au sommet hiérarchique ou dans la ligne managériale, c'est-à-dire dans la ligne de commandement. Ce qui va le distinguer des autres cadres de l'entreprise est l'influence directe qu'il va exercer sur les choix qui peuvent mener au succès de l'entreprise ou de son unité.

Section 1 **DES DÉFIS NOMBREUX**

Pendant la première moitié du xx^e siècle, diriger est certes difficile mais d'une complexité moindre qu'aujourd'hui. Les entreprises évoluent dans un cadre connu et maîtrisé. Les changements technologiques sont rares, le marché local est tout-puissant. Être un bon dirigeant consiste souvent en l'application de qualités innées et à l'expression d'un charisme personnel. C'est la période du « grand homme » providentiel.

Cette période dure jusqu'aux années cinquante, qui connaissent une croissance sans précédent : les « Trente Glorieuses », qui succèdent à la seconde guerre mondiale. Les marchés commencent à s'ouvrir, de grands ensembles économiques, tel que le marché commun, se constituent. La demande pour des biens et services toujours plus nombreux s'accroît, faisant suite aux années de privation de la guerre et répondant à l'effort de reconstruction. Afin de faire face à cette demande, les entreprises grandissent, recrutent massivement et investissent lourdement dans des outils de production performants. Désormais, il est nécessaire de mieux prévoir et planifier le développement. L'intuition et le charisme ne suffisent plus. De charismatique, le dirigeant doit se transformer en manager et planificateur. Sous l'impulsion des programmes de formation à la gestion dans les écoles et les universités, toujours plus nombreux, destinés aux cadres de ces entreprises en croissance, gérer devient une science que l'on peut codifier, acquérir et transmettre. D'inné, l'art de diriger devient un caractère acquis ! Ceci fait la part belle d'une industrie en plein essor celle des sociétés de conseil. Diriger devenant une science, des experts peuvent en découvrir et maîtriser les lois afin de les appliquer chez les entreprises qui en font la demande. Nous sommes, dorénavant, dans le règne de la maîtrise économique et celui des certitudes. Et cela semble marcher. La croissance est là pour cacher les erreurs de prévision et de gestion. Si tout ne se passe pas exactement comme souhaité, qu'importe ! L'entreprise et son dirigeant donnent l'impression de réussir, même s'ils auraient pu mieux faire encore.

Focus

Les défis à relever selon les époques, témoignages de dirigeants

1940-1955 : guerre et reconstruction

« Il faut adapter notre technologie aux restrictions de matières premières... Commercialement, nous devons nous adapter au rationnement [...]. Cela ne cessera que bien après le conflit. Les produits alimentaires seront "libéralisés" par familles, le café, le chocolat [...] » (Robert Fievet, PDG Fromageries Bel).

1955-1968 : l'essor industriel

« Le défi est triple : créer une entreprise holding avec un État-major, s'internationaliser et développer le réseau commercial français [...]. La marque Total vient d'être créée en 1954 [...]. La France, qui a besoin de devises, récupère toutes celles de [...] nos ventes de pétrole à l'étranger [...]. Nos investissements étrangers sont encore soumis à l'approbation de la direction du Trésor [...] » (Étienne Dalmont, PDG de la Compagnie française des pétroles, futur Total).





1981-1991 : la construction européenne

« Le défi majeur est de transformer un groupe franco-français avec deux grands clients, Renault et Fiat, en un groupe international avec des clients plus variés. Il s'agit également d'innover l'entreprise [...], on doit se lancer dans l'électrique et l'électronique [...], imaginer des produits moins polluants, plus sûrs. Ceci dans un contexte d'inflation qui oblige à une constante réévaluation des prix, des clients et fournisseurs. » (Noël Goutard, PDG de Valeo).

1991-2000

« Nous devons nous renouveler sans arrêt, sans jamais nous reposer sur nos lauriers. Dans un marché en révolution permanente, une start-up créée il y a six mois dans un garage peut nous mettre en danger. Nous devons garder notre agilité, anticiper, réagir vite. Autre défi, nous devons gérer notre croissance [...]. Il faut recruter massivement alors qu'il y a

pénurie d'ingénieurs. Ces nouveaux arrivants doivent adhérer à notre culture, nous devons tout faire pour les garder » (Bernard Liautaud, PDG de Business Objects).

2000-2015

Les nouveaux défis sont nombreux en cette période : crise financière, ralentissement de la croissance, désindustrialisation, montée en puissance de la concurrence asiatique, diversité culturelle des équipes, extension du commerce et de la communication électronique, instabilité géopolitique. Dans ce nouveau contexte, diriger nécessite de plus encore innover et s'adapter. Cela nécessite de la clairvoyance, certes, mais aussi une capacité de transformation jamais inégalée tout en gardant le cap.

D'après : « Cinq entrepreneurs posent leur regard sur le siècle », *Le Monde*, mardi 4 avril 2000, p. 20-21.

Toutefois, deux événements majeurs remettent en cause toutes les certitudes. Le premier est le mouvement étudiant et social de 1968. C'est le révélateur d'une demande d'hommes et de femmes qui veulent être mieux impliqués dans la vie de la cité et celle de l'entreprise. Ils veulent être écoutés, participer, comprendre. Cette exigence nouvelle a des répercussions importantes sur la manière de diriger. Il faut désormais expliquer, communiquer, impliquer des personnels qui réclament plus d'autonomie, de liberté, de respect. C'est que rappelle Antoine Riboud lors du congrès annuel du CNPF (Centre national du patronat français) de Marseille où il présente son double projet social et économique, projet mis en œuvre par la suite dans sa société. Le second événement est le choc pétrolier de 1973, suivi de celui de 1979, qui remettent en cause les démarches d'extrapolation jusqu'alors en vogue, selon lesquelles le futur n'est qu'un simple prolongement du passé. D'un univers de certitudes, l'entreprise passe dans un monde où tout peut être remis en cause en l'espace d'un instant. Le dirigeant planificateur doit se transformer en un dirigeant stratège où l'humain et l'économique sont combinés et où sa tâche devient infiniment plus complexe.

Désormais, le dirigeant, aux dires de Steve Case, ancien président d'AOL-Time Warner, est au volant d'une voiture dans une course automobile. De son poste de