

# L'élaboration de la stratégie

## Enjeux

La stratégie est probablement le domaine qui illustre le mieux les ambiguïtés et les difficultés liées à la mission du conseil d'administration. Légalement, ce dernier détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Dans la pratique, les administrateurs expriment fréquemment leur insatisfaction : ils considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment impliqués dans la réflexion et doivent souvent entériner les choix proposés par la direction générale, leur rôle se limitant à s'assurer de la cohérence générale de la stratégie proposée.

Cette situation est frustrante pour l'administrateur qui a souvent le sentiment de travailler sur des questions techniques certes importantes, mais moins vitales que la stratégie. Elle est aussi dangereuse car les difficultés financières d'une entreprise qui trouvent leur origine dans une stratégie malheureuse peuvent conduire à la mise en cause de la responsabilité des administrateurs. Elle est enfin contre-productive car elle néglige l'opportunité pour la direction générale, souvent isolée et disposant de peu d'occasions de mener une réflexion stratégique, d'utiliser son conseil pour identifier, débattre et valider les choix stratégiques de l'entreprise.

Cette opportunité manquée peut s'expliquer par deux raisons :

- Des administrateurs connaissant insuffisamment les métiers de l'entreprise ;
- Des conseils n'ayant pas défini collectivement leur niveau d'implication dans la stratégie.

Lorsque les administrateurs n'ont pas une compréhension suffisante des métiers de l'entreprise, il leur est très difficile, voire impossible, de contribuer à la définition de la stratégie. Facteur aggravant, la plupart des entreprises évoluent dans un contexte technologique ou concurrentiel en mutation permanente. Suivre cette évolution est déjà un défi au niveau d'une direction générale, et encore davantage pour des administrateurs qui n'ont qu'une présence épisodique dans l'entreprise. L'administrateur doit donc investir du temps tout au long de son mandat pour acquérir et entretenir une réelle connaissance des métiers de l'entreprise, à travers un travail permanent d'information (cf. « S'informer »), de connaissance du terrain, et de formation (cf. encadré sur la formation).

Néanmoins, il ne suffit pas que les administrateurs aient une vision concrète et bien informée des métiers de l'entreprise. Encore faut-il que le conseil s'organise afin de jouer un rôle véritable dans le processus de réflexion stratégique.

Plusieurs obstacles doivent être franchis pour y parvenir :

- Le rythme du travail collectif d'un conseil qui se concilie difficilement avec le caractère continu de la réflexion et de l'action stratégique ;
- La difficulté pour un conseil de passer d'un groupe d'individus n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble à une véritable équipe capable d'avoir des réflexions de manière structurée ;
- La réticence des dirigeants ou des administrateurs représentants des actionnaires de contrôle à partager cette réflexion considérée comme une chasse gardée ou pour éviter une éventuelle dérive qui consisterait à une immixtion des administrateurs dans la gestion courante.

Pour surmonter ces obstacles, le conseil doit se donner les moyens d'assurer un suivi rapproché des problématiques stratégiques, et définir et mettre en œuvre son niveau d'implication dans la stratégie.

## Les bonnes pratiques du conseil

### Déterminer le niveau d'implication du conseil dans la stratégie

On peut distinguer quatre niveaux d'implication dans la pratique actuelle des conseils, du plus passif au plus actif, les deux premiers ne pouvant être considérés comme de bonnes pratiques :

- **Information** sur la stratégie : la stratégie est décidée et mise en œuvre par la direction générale, puis le conseil est tenu informé ; son approbation n'est requise qu'en cas d'inflexion stratégique significative ou de décisions ayant des conséquences sur l'actionnariat.
- **Approbation** de la stratégie : la stratégie est décidée par la direction générale puis présentée au conseil pour approbation avant sa mise en œuvre.
- **Elaboration** de la stratégie : la stratégie est préparée par la direction générale mais la décision revient au conseil à l'issue d'un dialogue constructif sur les alternatives.
- **Impulsion** stratégique : le conseil est associé, en amont, à l'élaboration de la stratégie et dispose d'un pouvoir d'initiative pour identifier et proposer des alternatives.

Le conseil doit définir son implication dans la stratégie, collectivement et conjointement avec la direction générale, afin de pouvoir la mettre en œuvre sur une base stable. Le conseil de surveillance est généralement moins actif que le conseil d'administration d'une société anonyme classique. On observe pour l'instant que de nombreux conseils ne passent en mode actif ou engagé que lorsque la société traverse une crise majeure, puis retombent dans la passivité jusqu'à la crise suivante. Une telle implication par à-coup ne permet pas d'engager une véritable réflexion stratégique.

Comment l'implication du conseil se traduit-elle pour chaque administrateur ? Le minimum est que vous soyez suffisamment informé pour exercer votre devoir de contrôle. Vous devez non seulement comprendre le contenu de la stratégie mais aussi son processus d'élaboration. En effet, comme pour les comptes, il est indispensable de vous assurer de la robustesse du processus avant même d'en examiner le résultat. En revanche, à la différence des comptes qui sont audités par les commissaires aux comptes, vous ne pourrez compter que sur vous-même et sur le conseil pour mener l'examen critique de la stratégie qui vous est proposée par la direction générale. Ceci ne rend que plus nécessaire l'organisation des travaux du conseil en matière de stratégie, socle sur lequel peut se construire un engagement plus fort du conseil.

### Enrichir l'information stratégique du conseil

La nécessité de fournir en continu aux administrateurs une information pertinente sur l'entreprise, déjà soulignée dans le chapitre « S'informer », se révèle particulièrement impérative dans le domaine de la stratégie.

Un des problèmes auxquels sont souvent confrontés les administrateurs est la surabondance d'information brute. Pour aider les administrateurs à sélectionner les éléments pertinents, les

entreprises peuvent mettre en place un système de revue de presse sophistiquée. Ce système est en général inspiré de celui mis en place pour la veille stratégique de la direction.

Le principe est d'extraire de la masse d'informations sur l'entreprise, ses marchés ou ses concurrents, celles qui peuvent avoir un impact sur la stratégie, mais aussi d'explicitier quel pourrait être cet impact de manière claire et synthétique. Ces éléments peuvent ensuite être régulièrement présentés au conseil sous un format constant et à la lecture facile.

### Organiser des séances dédiées à la stratégie

L'expérience montre que les discussions approfondies sur la stratégie sont difficilement conduites au sein d'une séance ordinaire du conseil, surtout lorsque l'ordre du jour est chargé, et que cette discussion est parfois rejetée à la fin de la réunion au moment où certains administrateurs s'appêtent à la quitter.

Le fait d'organiser régulièrement des séances uniquement consacrées à la stratégie, permet de remédier à ce dysfonctionnement de deux manières complémentaires : c'est tout d'abord l'occasion de ne parler que de stratégie, et donc d'inciter les administrateurs à s'informer et échanger sur ce thème. Mais c'est également l'opportunité d'engager une réflexion collective du conseil sur des sujets qu'il n'a pas nécessairement la possibilité d'aborder au cours d'une séance normale du conseil :

- Les objectifs de l'entreprise, et en particulier les principes d'arbitrage entre les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes ;
- La vision de l'entreprise, autour de la question : « quelle entreprise serons-nous dans cinq ans, dans dix ans ? » ;
- Une réflexion sur les priorités stratégiques qui doivent être abordées dans les mois ou l'année à venir, et sur l'échéancier de cette démarche.

Ceci permet au conseil de sortir du mode purement réactif dans lequel il se contente de parer au plus urgent sans développer de vision à long terme. Les séances ordinaires du conseil s'en trouvent améliorées, puisque, au lieu d'un point « stratégie » fourre-tout à l'ordre du jour, les sujets sont abordés selon un échéancier précis et fixé à l'avance.

### Contrôler l'exécution stratégique

Quel que soit le niveau d'implication du conseil dans l'élaboration de la stratégie, il doit en tout état de cause en contrôler l'exécution. Une stratégie ambitieuse piètrement exécutée crée moins de valeur qu'une stratégie plus modeste, mais parfaitement menée. L'exécution stratégique est donc un domaine clé dans lequel l'administrateur doit s'impliquer.

L'efficacité de cette démarche repose sur la capacité du conseil, en liaison avec les dirigeants, à fixer les critères sur lesquels l'efficacité de la stratégie sera mesurée. Ces critères doivent être quantifiables et faire l'objet d'un rapport régulier au conseil pour lui permettre de déceler les progrès ou au contraire les dérives.

La création d'un comité spécialisé peut également être un outil très utile pour mettre en œuvre un contrôle de l'exécution stratégique et le faire vivre. Si un tel comité suscite aujourd'hui d'intenses débats, c'est qu'il a souvent été utilisé à contre-emploi pour déposséder le conseil de son pouvoir de décision, en particulier par des actionnaires majoritaires. Pour éviter cet écueil, la mission du comité stratégique doit être clairement définie dans une charte ou dans le règlement du conseil : il ne dispose d'aucun pouvoir de décision propre ; sa vocation est de

préparer et de faciliter le travail du conseil sur des points stratégiques qui seront ensuite réellement débattus en séance.

Sa contribution peut se matérialiser de plusieurs manières :

- Il entretient la réflexion du conseil sur la stratégie entre les séances qui y sont spécifiquement dédiées ;
- Il maintient un dialogue continu avec la direction générale sur les évolutions stratégiques de la société et prend l'initiative de demander que l'ensemble du conseil soit informé lorsqu'un sujet devient majeur ;
- Il vérifie que la direction générale suit une démarche de réflexion complète et examine toutes les options possibles ;
- Il constitue un cercle dans lequel le président peut tester des idées à intervalles plus rapprochés qu'il ne peut le faire en séance ordinaire ;
- Il réunit des experts pour examiner la validité scientifique ou technique de choix stratégiques.

Si le comité stratégique respecte son mandat, l'administrateur ne peut qu'en bénéficier.