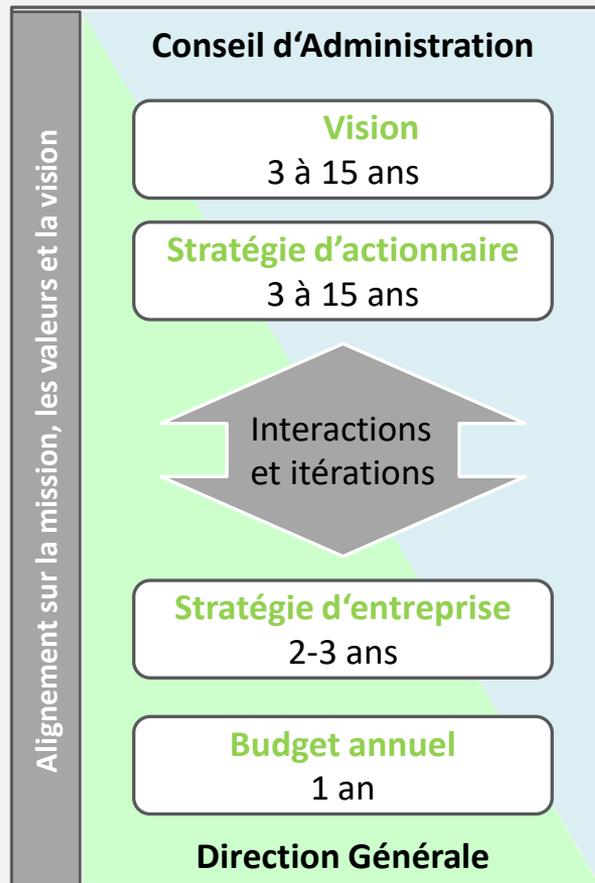


# Le rôle du Conseil d'Administration dans la stratégie

Alexandra Post – Anne Bobillier  
Berne / 22 juin 2022

# 1. Stratégie: haute direction du Conseil

Assurer la pérennité de l'entreprise en disposant d'une stratégie



- Première attribution intransmissible et inaliénable du Conseil: exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires
- Le Conseil est responsable de clarifier avec tous les Actionnaires la stratégie d'actionnaire, leurs valeurs, leurs attentes et leurs conditions-cadres
- La Direction Générale élabore ensuite un projet de stratégie d'entreprise, alignée sur les Actionnaires, s'intégrant dans leurs conditions-cadres et répondant au mieux à leurs attentes
- Le Conseil s'assure ensuite de l'alignement des deux stratégies compte tenu des attentes des Actionnaires et des moyens mis à disposition

# S'aligner sur les définitions

Assurer la cohérence des termes utilisés

Vision



## Définition

Quel est le futur rêvé de l'entreprise, ce vers quoi elle tend? Cela doit parler au cœur.

Mission



## Définition

Quelle est la raison d'être? Qu' est ce que l'entreprise va entreprendre pour réaliser sa vision ?

Valeurs



## Définition

Caractéristiques comportementales en ligne avec l'identité de l'entreprise, observables par l'ensemble des employés et utiles pour la réalisation de la mission.

# Vision, mission et valeurs

sont souvent utilisés au delà d'une période stratégique

## Exemples

### TESLA

**Vision:** To accelerate the world's transition to sustainable energy.

**Mission:** To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles.

### NIKE

**Vision:** Bring inspiration and innovation to every athlete\* in the world.

\*If you have a body, you are an athlete.

**Mission:** Create groundbreaking sports innovations, make our products sustainably, build a creative and diverse global team, and make a positive impact in communities where we live and work.

### IKEA

**Vision:** To create a better everyday life for the many people.

**Mission:** Offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.

### MVMT (Watch and glasses)

**Vision:** Style shouldn't break the bank.

**Mission:** Our goal is to change the way you think about fashion by delivering premium designs at radically fair prices.

# Synthèse d'une stratégie

Claire. Cohérente. Ambitieuse mais réaliste.

**Exemple  
fictif – entreprise  
chocolatière**

**Vision:** Inspirer et enchanter tous les friands.

**Mission:** Depuis plus de 100 ans, notre objectif est de développer et commercialiser des marques chocolatières innovantes, afin d'enchanter le palais de chacun.

**Valeurs:** Esprit d'entreprise, Générosité, Audace

## **Ambitions:**

- Détenir 2 des 5 marques les plus populaires en Europe
- Au moins 70% des gens préfèrent nos variantes en test à l'aveugle (qualité produit)
- Obtenir un CA de 800 Mio avec un EBITDA de 13% et un ROI de 10% en 2025

## **Axes stratégiques:**

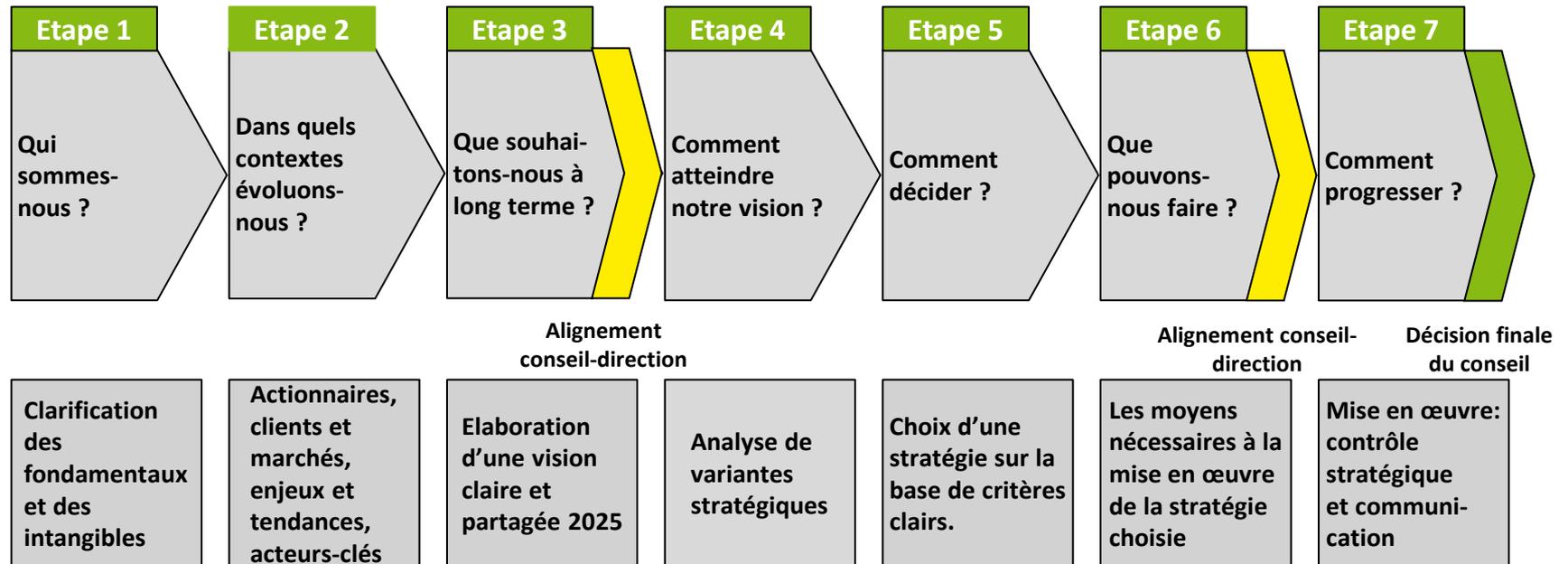
1. Déployer une stratégie de marque de qualité – **Quoi?**
2. Consolider le marché suisse et croître à l'international – **Où?**
3. Optimiser les opérations et les processus – **Comment?**
4. Créer une culture de la transparence et de la performance **Comment?**

## KPI

- Monitoring TOP 10 marques européennes (notoriété, utilisation, fréquence)
- Nombre de tests aveugles gagnants sur nos innovations
- Croissance des nouveaux marchés
- % économies
- Motivation personnel
- No regretted loss
- CA/EBITDA/ROI trimestriel

# S'aligner sur le processus

Réfléchir aux différentes étapes et aux interactions CA-DG



# Stratégie

n'est pas égale à  
l'efficacité  
opérationnelle



- L'efficacité opérationnelle est d'effectuer des tâches/services mieux que ses concurrents (moins cher, plus vite,...) => attention à la pérennité du modèle
- La stratégie est d'effectuer des tâches différentes que les concurrents ou les mêmes tâches différemment => réflexion sur le modèle d'affaire

# N'oubliez pas les facteurs externes

## Un outil précieux: l'analyse pestel

- Quel est l'environnement dans lequel j'évolue



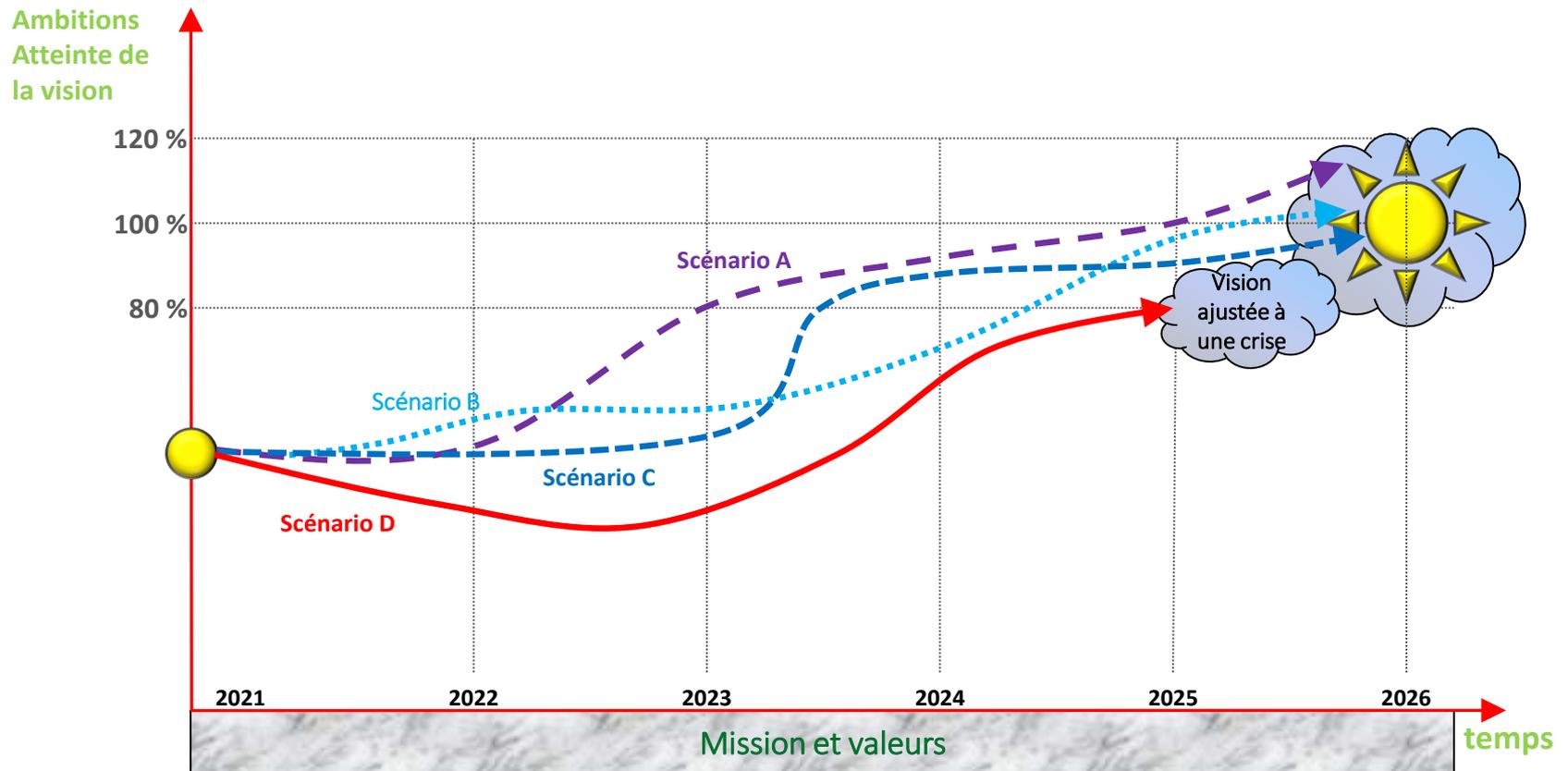
Et conséquences pour/sur mes parties prenantes



- Quel est l'évolution du comportement de mes clients?
- Quels sont les tendances du marché?
- Que fait la concurrence?
- Qui sont mes concurrents ?

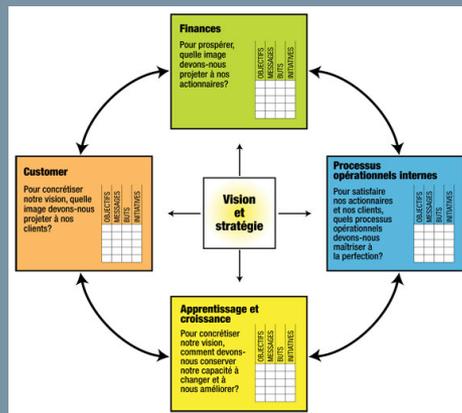
# Importance des scénarii

Disposer d'alternatives et de solutions de repli



# Indicateurs clé de performances (ou scorecard)

## Définir les bons ICP pour décider et agir



- Les indicateurs clés de performance (ICP) permettent de suivre la mise en œuvre de la stratégie et la bonne marche des affaires. Ce sont des informations ou un ensemble d'informations permettant et facilitant l'appréciation, par le conseil d'administration et la direction, d'une situation donnée
- Il est important de les définir lors de la définition de la stratégie et de se concentrer sur les principaux pour le succès de la stratégie et in fine de l'entreprise
- Les indicateurs clés de performance sont conçus pour synthétiser de l'information. Ils illustrent des changements dans le temps et alertent en cas de dépassement d'un certain seuil.
- Ils doivent être présentés de façon régulière au CA.
- Les bons indicateurs clés de performance conduisent à la prise de décisions critiques aux stratégies de l'entreprise et induisent l'action
- Il existe également des outils pour les scorecards comme par exemple le tableau prospectif de Kaplan et Norton

# Suivi des gros projets

## Assurer un reporting synthétique et régulier

- Les **rappports** réguliers permettent de fournir des informations détaillées et complètes sur certaines activités spécifiques, de donner une vue d'ensemble et d'indiquer rapidement où se situe les aspects critiques

Code	Délais	Budget	Objectifs
	dans les délais fixés	dans le budget fixé	atteinte des objectifs fixés
	risques de retard	Dépassement de budget	atteinte partielle des objectifs fixés
	hors délai	hors budget	nettement au-dessous des objectifs fixés

### Rapport au conseil sur les projets stratégiques

#### Projet migration SAP

Statut délais  budget  objectifs 

La programmation des interfaces avec SAP s'est révélée plus complexe que prévu. Le travail supplémentaire nécessaire reste dans le cadre du budget planifié. Les fonctionnalités prévues seront toutefois impactées et vraisemblablement réduites.

#### Projet pilote Eifel

Statut délais  budget  objectifs 

Le pilote est terminé et les premières réactions des utilisateurs sont positives. Dans un mois, le développement de l'application finale débutera, en avance de deux mois sur le planning. Malheureusement, il nécessite l'achat d'un logiciel supplémentaire qui pèse le budget prévu.

# Quatre clés du succès

Investir de l'énergie et du temps avec beaucoup de persévérance

- 1 Quelque soit celui qui initie la démarche, le conseil et la direction doivent avoir la **même compréhension** des fondamentaux et des priorités
- 2 L'élaboration de la stratégie est un **processus itératif et interactif** qui doit aboutir à un alignement sur la vision et la stratégie
- 3 Le processus d'élaboration de la stratégie doit passer par toutes ses étapes afin d'être **complet** avant qu'une décision finale puisse être prise
- 4 Une stratégie sans une politique d'information et de **communication** spécifique est vouée à l'échec

# Principes méthodologiques d'une bonne expression et communication de stratégie

- Etablir un fil rouge fluide et logique démarrant par l'extérieur de la société , **raconter une histoire**
- **Recherche de simplicité** pour une communication et une compréhension facile à la fois de l'ensemble des employés et des partenaires externes
- **Etre le plus spécifique et concret possible** , c'est-à-dire actionnable dans les comportements de tous les employés
- Et surtout **Inspirez** ! Aspirez à « A dream with a deadline ...”