

## Régénérer les processus de planification stratégique

Tous les jours, l'actualité économique et financière nous livre le récit du dialogue difficile entre les analystes financiers et les dirigeants des entreprises, avec des conséquences parfois imprévisibles sur l'évolution des cours de bourse.

Ces derniers, nous le savons tous, dépendent de la vision du futur de l'entreprise, que se seront forgée les analystes. Toute information nouvelle sera, en effet, immédiatement incorporée dans leur modèle de prévision de résultats et il en ressortira une nouvelle estimation de la valeur de l'entreprise. S'ils achètent les prévisions optimistes de la direction de l'entreprise, alors la valeur de l'entreprise va s'envoler. Qu'ils doutent de la capacité de l'entreprise à tenir ses promesses et alors la chute peut être terrible !

Il nous est arrivé, à plusieurs reprises, de présenter à des cadres opérationnels le contenu d'une note d'analyste donnant des prévisions à cinq ans de leur propre activité. Ils étaient souvent stupéfaits que quelqu'un d'extérieur puisse avoir une connaissance aussi approfondie de leur activité et possède des prévisions qu'ils n'avaient pas eux-mêmes.

Pourtant, toutes les entreprises d'une certaine taille, qu'elles soient cotées ou non, se sont dotées d'un plan à trois, voire cinq ans, avec souvent comme motivation première la coordination et le contrôle d'activités très décentralisées. Le processus de planification stratégique donne alors, pour répondre à cet enjeu, une illusion de grande rationalité dans sa considération du futur.

Mais est-ce suffisant pour dire que le résultat est performant ? Probablement pas. Sinon pourquoi de grands groupes dotés de systèmes de gestion sophistiqués et pratiquant, depuis longtemps, la planification stratégique, connaîtraient-ils de telles difficultés stratégiques ?

Pourquoi Mercedes ne parvient-elle pas à redresser Mitsubishi après avoir connu toutes les déconvenues lors de sa fusion avec Chrysler ?

Pourquoi McDonald a-t-il connu une telle crise ? Pourquoi a-t-il fallu si longtemps pour adapter les menus aux nouvelles habitudes de nutrition des clients ?

Pourquoi Coca Cola a-t-il dû renoncer au lancement de sa « boisson à base d'eau minérale » en Europe ? Est-ce à dire que personne dans la firme n'avait donc analysé le marché ?

**Notre hypothèse est que les responsables ne se posent pas régulièrement, au sujet de ce processus clé et de ses résultats les « bonnes » questions dérangeantes.**

**Nous vous en proposons deux :**

- Y a-t-il des décisions qui ont été prises dans votre entreprise et qui ne l'auraient pas été sans planification ?
- Si un concurrent entrait en possession du plan stratégique de votre entreprise, quel parti pourrait-il en tirer ?

Mais il y a une question, plus de fond, que nous souhaitons aborder dans cet article : **la planification permet-elle ou empêche-t-elle des stratégies vraiment innovantes ?**

C'est que, depuis une vingtaine d'années, se sont mis en place, dans les grandes entreprises, des processus de plus en plus rodés qui n'ont pas toujours su éviter la dérive bureaucratique. Les outils d'analyse, les documents de travail ont souvent été formalisés, et le tout respecte un calendrier très précis.



Que les outils d'analyse, les documents de travail soient formalisés ou que le processus respecte un calendrier très précis est une chose ; que les objectifs de la planification stratégique continuent à guider la démarche, que tout l'effort soit concentré sur l'obtention d'un plan réellement innovant en est une autre.

Quand nous nous posons des questions stratégiques... parce que nous sommes en septembre, sommes-nous sûrs que la vraie question n'est pas arrivée en mars ?

La planification ne doit jamais devenir un exercice de style, une démarche « politique » qui se caractériserait d'abord par la faiblesse de la réflexion sous-jacente ; comme cela semblait être le cas dans cette entreprise où un jour, un dirigeant nous confiait : « Nous avons besoin de votre aide : Nous sommes très bons en planification...mais nuls en stratégie. Nous avons des plans à dix ans, mais ne me demandez pas de vous expliquer comment nous réaliserons le chiffre d'affaires prévu à l'horizon de cinq ans. Les hypothèses de marché sont, en effet, inexistantes ! ».

Un plan stratégique sans chiffrage n'est, de notre point de vue, que de la littérature. Il faut absolument chiffrer pour pousser la rigueur du travail, pour pouvoir prendre des décisions, pour évaluer des alternatives et surtout pour consolider.

Mais, à l'inverse, soyons clairs : un plan qui ne comporte que des chiffres n'a pas plus de valeur à nos yeux. Pire même : nous avons constaté que l'excès de chiffres conduit trop souvent à reproduire le passé, à extrapoler, à programmer un développement purement incrémental. Dans l'exercice de planification stratégique, le rôle des tableurs peut, en effet, être dévastateur. Leur généralisation, leur facilité d'utilisation peuvent conduire à pousser les chiffres du passé vers le futur, à « recopier à droite ». On cherche alors plus à expliquer les chiffres obtenus qu'à chiffrer un véritable raisonnement stratégique. On ne fait plus de stratégie ; on « joue » avec les chiffres.

De tels plans se centrent essentiellement sur l'interne, oubliant trop souvent de se préoccuper du marché et, surtout, des concurrents. On applique alors aveuglement les directives, exprimées ou supposées, de la direction générale ; on se cale implicitement sur les systèmes d'évaluation. Le résultat est, suivant les cas, un déficit ou un excès d'ambition, mais dans tous les cas un décalage avec une analyse pertinente du marché.

Excès de planification, déficit de stratégie, manque d'ambition, d'ouverture, de créativité et d'innovation, c'est donc un piètre bilan. La conséquence est un détournement des critères de performance : on cherche à maintenir une rentabilité acceptable, mais les questions fondamentales ne sont pas posées : quid de la création de valeur, quid de la solidité de la position stratégique ? Il s'ensuit une grande difficulté à fixer les priorités et donc un doute sur la pertinence des décisions d'investissement.

**D'où une profonde interrogation : la planification stratégique est-elle vraiment utile ? Les dirigeants y croient-ils ? Ne pousse-t-elle pas naturellement vers un développement purement incrémental ?**

Un dirigeant a en fait trois missions fondamentales : définir le futur de l'entreprise, résoudre des problèmes complexes, prendre des décisions et s'assurer de leur mise en œuvre. Alors que ces trois missions devraient être assurées dans cet ordre avec, dans l'emploi du temps des dirigeants, une forte priorité accordée au futur, on constate trop souvent que l'affectation du temps des dirigeants est organisée en sens inverse, c'est-à-dire en consacrant un temps considérable au contrôle de la mise en œuvre, aux problèmes purement opérationnels.



Posez-vous simplement ces trois questions :

1. Quelle part de votre temps consacrez-vous à des problèmes externes plutôt qu'internes ? (impact d'une nouvelle technologie versus répartition des frais généraux)
2. Quelle part de ce temps (externe) est consacrée à envisager l'évolution de votre secteur, marché ou entreprise à cinq ou dix ans, par opposition aux soucis plus immédiats (contrats à négocier ou attaque d'un concurrent) ?
3. Quelle part de ce temps consacré au futur est passée avec vos collègues à forger une vision commune et non à construire un point de vue personnel ?

*Les réponses à chacune de ces questions sont souvent du type : 50 % à la première, 30 % à la seconde, 20 % à la troisième, soit, en cumulant, 3 % du temps consacré à construire une vision partagée du futur !*

Quelles en sont alors les conséquences ? Chacun se forge sa propre idée du futur de l'entreprise...quand il en a le temps, ou écoute religieusement les « visions » des gourous !

Comment dans ce contexte redonner à la planification stratégique la place qui doit lui revenir ? En faisant un peu plus de stratégie et un peu moins de planification. Pour cela il faut alors accepter de « tout remettre à plat ».

Les questions fondamentales sont faciles à poser : elles peuvent se résumer ainsi :

*Dans cinq à dix ans...*

- 1- *Qui seront les clients de l'entreprise ?*
- 2- *Par quel circuit les toucherons-nous ?*
- 3- *Qui seront nos concurrents ?*
- 4- *Sur quoi reposera l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?*
- 5- *De quelles compétences aurons-nous besoin ?*
- 6- *D'où viendront les profits ?*

Il s'agit donc d'examiner en détail la chaîne de valeur et le business modèle actuels et d'en rechercher les limites ?

- *Quels clients ne sont pas touchés, quels besoins ne sont pas satisfaits ?*
- *Peut-on dégager du profit d'un autre maillon de la chaîne de valeur ?*
- *Une autre configuration pourrait-elle mieux répondre aux besoins des clients ?*
- *Dans quelle mesure sommes-nous menacés par de nouvelles règles du jeu ?*

**Mais pour accepter de se poser de telles questions, de consacrer du temps à y répondre, encore faut-il s'imposer quelques règles :** le « code génétique » du manager lui dicte les réponses possibles face à une situation donnée. Les bonnes idées d'hier deviennent des principes d'orientation, puis demain des règles de fonctionnement, de comportement, donc de décision, incontournables. Remettre en cause les acquis (l'avenir ne sera pas une simple répétition du passé), apprendre à désapprendre (ce qui a fait notre succès hier sera différent demain) deviennent donc des conditions indispensables. Pour cela rien de tel que d'ouvrir les œillères et de créer de la diversité génétique en mobilisant des points de vue nouveaux dans l'entreprise ou carrément extérieurs.



Ce processus de transformation, de régénération du plan stratégique doit impliquer une équipe de cadres dirigeants opérationnels dont la mission est de formuler des alternatives stratégiques crédibles, c'est-à-dire des business modèles alternatifs, d'autres configurations des ressources. L'objectif est de fournir à la direction générale, laquelle reste responsable du processus, des choix alternatifs, validés par une analyse à la fois externe (cohérence avec ce que l'on sait de la dynamique des marchés) et interne (en ayant examiné les conséquences opérationnelles précises de la batterie de choix proposés).

Ce processus consiste en fait à renverser le mode de fonctionnement classique du processus de planification stratégique. Au lieu de regarder le passé et d'imaginer comment il est possible de perfectionner le business modèle choisi (avec un usage intensif du « recopier à droite »), on va imaginer de nouveaux business modèles, les valider par des analyses et définir ensuite les plans de mise en œuvre (on passe alors par le « construire à gauche » !).

Avec une telle démarche, on se donnera toutes les chances de produire des plans cohérents. Cohérents avec les données externes et la dynamique de l'entreprise, cohérents avec les ressources internes. Alors ces plans seront réellement confidentiels et mobilisateurs. Mais pour arriver à un tel résultat, il faudra accepter d'y consacrer du temps. Mais, après tout, c'est peut-être une bonne utilisation des ressources et des compétences disponibles...

Jean-Pierre DETRIE  
Directeur Associé

### **Jean-Pierre DETRIE**

- Directeur Associé de Groupe CM International.
- Il enseigne le Management Stratégique au sein du Groupe HEC, où il a créé le Mastère Spécialisé « Strategic Management ». Il intervient au CPA et anime également des séminaires de formation au management stratégique pour les cadres dirigeants de grands groupes français et étrangers.
- Il a dirigé la rédaction de « Stratégor : Stratégie, Structure, Décision, Identité » publié chez Dunod (4<sup>ème</sup> édition, 2005) qui s'est rapidement imposé comme l'ouvrage de référence en matière de Management Stratégique.
- Il intervient fréquemment dans des colloques sur le sujet (Strategic Management Society, Association Internationale de Management Stratégique).
- Il conseille régulièrement les directions générales d'entreprises de toute taille pour guider leur réflexion stratégique et les accompagner dans la formulation et la mise en œuvre d'un plan à moyen terme.
- Il est par ailleurs administrateur de sociétés.