

Juin - Juillet 2006

## MANAGER STRATÉGIQUEMENT DANS LES INCERTITUDES

*Dans les groupes diversifiés tout autant que dans les entreprises mono-métier, l'exercice de planification stratégique est devenu un rituel. Il contribue toujours à donner une visibilité sur les défis auxquels le groupe doit faire face et à structurer la préparation du futur. Mais, en ce milieu des années 2000, la mobilité des groupes sur l'échiquier mondial mérite une mise à jour de ce processus.*

L'incertitude semble être le trait dominant de la décennie 2000-2010. Plusieurs facteurs y participent: le champ économique mondial comporte plusieurs zones non stabilisées, l'Asie et l'Amérique du Sud, notamment, dont la maturité au développement industriel n'est que naissante. Ce champ économique est l'objet de forces géopolitiques qui induisent des risques de crise avec toutes leurs conséquences sur les investissements réalisés par les entreprises. D'autre part, l'osmose financière accrue entre zones, du fait de la mondialisation, peut propager plus vite les accidents monétaires. L'Indonésie, au cœur de l'Asie, ou plus récemment (février) le dévissage brutal de 25 % de la couronne islandaise face à l'euro, ont montré de quelle manière une secousse locale peut devenir menaçante sur l'ensemble d'une zone géographique. Par ailleurs, le risque lié à la dégradation de l'environnement ne cesse de s'élever. Il peut s'étendre aux moyens de transport,

aux infrastructures et, de là, aux investissements industriels.

En temps incertains, menaces mais aussi opportunités se présentent et cela avec une ampleur et une occurrence aléatoires.

Dans cet environnement, les entreprises qui sauront continuer à avancer vont inévitablement bénéficier du terrain perdu par leurs concurrents qui auront choisi l'immobilisme.

### Avancer dans l'incertitude

Comment, pour cela, maintenir une certaine directivité dans l'élaboration des plans de développement ?

Dans les groupes composés de nombreuses filiales, des propositions d'action sont la plupart du temps attendues de celles-ci par la direction du groupe. L'identification des écarts de croissance ou de rentabilité de chaque filiale par rapport aux objectifs affichés est la figure imposée centrale de la planification stratégique. Elle est devenue plus complexe sur des marchés moins bien connus.

C'est dans ce nœud du processus stratégique que l'on trouve l'essentiel des

questionnements nouveaux. Plus précisément, la manière d'explorer le « champ des possibles » et les ruptures indispensables recrée ou non, à chaque exercice, des ressorts nouveaux d'idées, de motivation des dirigeants, d'audace créatrice et de plans d'action propres à changer la position de la filiale, dans le nouvel environnement.

Pour situer cette problématique, il faut partir des objectifs de management stratégique des filiales, tels que les formulent actuellement la plupart des grandes entreprises.

Manager stratégiquement les filiales, c'est :

- définir et actualiser la vocation des filiales au sein du groupe ;
- redéfinir éventuellement les frontières et les spécialisations entre filiales ;
- enrichir « le champ des possibles » tel qu'il est vu par la seule lunette de la filiale ;
- identifier les ruptures stratégiques à réaliser dans chacune des sociétés et préciser leurs conséquences ;
- tirer les conséquences par le groupe notamment en termes de financement des options les plus convaincantes pour les filiales ;
- apporter ou au contraire ponctionner des ressources à chaque filiale en fonction du plan stratégique global du groupe ;
- vérifier la crédibilité de la mise en œuvre des choix élaborés avec la filiale ;
- suivre ensuite cette mise en œuvre et réagir éventuellement en apport de compétences supplémentaires.

Les échanges qui existent dans toute entreprise entre la filiale et le centre, lors de la définition de la stratégie, ne sont pas un gage suffisant d'équilibre entre orientations données et solutions proposées par les filiales. Ainsi, démarrer le processus par du « bottom-up » (propositions émanant de la filiale), ou au contraire par des orientations du groupe, n'est pas indifférent. La manière dont ces orientations du groupe

sont élaborées – avec ou sans discussion approfondie avec les filiales – influence aussi la richesse du contenu stratégique des plans.

Les écarts les plus sensibles de pertinence stratégique entre entreprises du même secteur se situent souvent dans l'évaluation du « champ des possibles » pour chaque filiale et dans l'identification des ruptures nécessaires.

### L'interaction centre/filiales

Certains managers enrichissent « le champ des possibles » par leur génie propre et leur vision personnelle de certaines opportunités. Il s'agit de cas isolés. En revanche, la manière de travailler les stratégies entre le centre et les filiales apporte systématiquement une richesse nouvelle lorsque :

- les trajectoires de croissance et de rentabilité sont évaluées prospectivement à la lumière d'expériences variées et de haut niveau. C'est le cas lorsqu'un état-major de forte expérience opérationnelle intervient. Ce ne l'est pas quand les éclairages sont trop exclusivement financiers alors que sont concernés des marchés nouveaux comme l'Asie et des alliances qui vont modifier l'équation économique habituelle ;
- les tabous, les modèles de pensée unique, les contraintes de la filiale sont écartés exceptionnellement pour ouvrir la réflexion ;
- on n'enferme pas trop tôt l'exercice dans des formats à chiffrer ;
- on opère un classement stratégique, et non pas comptable, de l'allocation des ressources de chaque division. En parti-

**On opère un classement stratégique, et non pas comptable, de l'allocation des ressources de chaque division.**

culier, cette répartition fait apparaître :

- les ressources qui vont concourir à l'amélioration de la compétitivité : remontée de la qualité, abaissement des coûts de revient, amélioration des services autour du produit, intensification de l'innovation, largeur des gammes de produits, fiabilité des produits, ...
- les ressources qui vont concourir à l'extension du terrain d'opération : zones géographiques, lignes de produits et catégories de clients nouvelles, ainsi qu'une plus grande intégration des prestations de l'entreprise en aval ou en amont.

Des différences majeures vis-à-vis des investissements existent alors par rapport aux analyses comptables.

#### **Système de type comptable**

Budgets par fonction :

- investissements de production ;
- investissements de maintenance ;
- investissements de publicité ;
- investissements logistiques ;
- etc.

## Système de pilotage stratégique

- Les investissements sont classés par terrain stratégique, de manière à faire apparaître quels domaines absorbent les investissements, par exemple :
  - Clientèle grand public  
*plateforme logistique.*
  - Installateurs  
*nouvelle gamme de produits ;  
amélioration de qualité des produits.*
  - Clientèle banque  
*développement géographique ;  
développement gamme électronique.*
- Et par facteur de compétitivité :
  - amélioration des coûts ;
  - qualité ;
  - service ;
  - ...

C'est sur la base d'un tel canevas que les huit missions (cf. encadré) du management stratégique sont efficacement remplies. Les entreprises qui ont récemment adapté leur planification stratégique utilisent bien une telle approche.

*Un processus profondément adapté à la nature du nouvel environnement et bien sûr au métier de l'entreprise est un instrument majeur pour la réussite à long terme. C'est ce processus qui donne tout son sens à la notion de groupe et qui fait évoluer l'ensemble des filiales dans un nouveau mouvement d'ensemble, et non comme une mosaïque d'entreprises.*



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris  
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700  
e-mail : [solving@solving-int.com](mailto:solving@solving-int.com) - [www.solving-int.com](http://www.solving-int.com)

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directrice de la publication : Bérengère Solon - ISSN 0759-8017