

Chapitre 1

Piloter la mise en œuvre de la stratégie

Pourquoi piloter la stratégie? Les stratégies échouent très souvent, non pas parce qu'elles sont infondées en soi, mais parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'une communication suffisante, pas plus qu'elles ne sont déclinées en plans d'action opérationnels ni pilotées. D'où la nécessité de mettre en place un système de pilotage formalisé. Faute d'un tel système, l'entreprise court le risque d'une réflexion stratégique perçue comme déconnectée des réalités et donc, sur le fond, inutile.

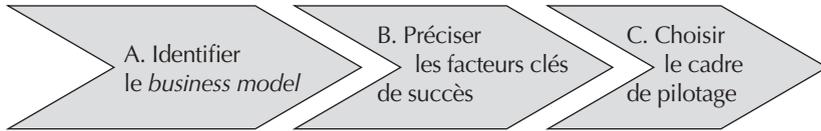
En outre, et là est le danger majeur, le processus budgétaire risque d'être très déphasé, voire contradictoire par rapport aux orientations stratégiques.

Nous développerons ci-après les principales étapes de la formalisation d'une stratégie.

1. Formaliser la stratégie

Piloter la stratégie suppose de l'avoir au préalable formalisée. Voici les principales étapes de la formalisation d'une stratégie :

Figure 1.1
Les principales étapes de la formalisation d'une stratégie



1.1. Identifier le « business model » de l'entreprise

En particulier, il s'agira de définir :

- ◆ les marchés ;
- ◆ les couples produits x marchés ;
- ◆ les performances escomptées par segment : profitabilité, niveaux de capitaux employés, cycles de vie, stades d'évolution, perspectives...
- ◆ les facteurs clés de succès déclinés par segment produits x marchés.

Très souvent, ce travail est escamoté dans les entreprises : la réflexion sur la segmentation en domaines stratégiques (produits x marchés) est insuffisante et les facteurs clés de succès restent au niveau de généralités (améliorer la qualité, développer les compétences managériales...). Ces généralités ne constituent pas une base suffisante pour construire un système de pilotage efficace, centré sur les leviers inducteurs de performance.

1.2. Préciser les facteurs clés de succès

Complément de la définition des domaines d'action stratégiques (cf. *infra*, Exemple de construction d'un plan stratégique), l'identification des facteurs clés de succès permet d'appréhender les facteurs concurrentiels sur lesquels l'entreprise doit bâtir son avantage distinctif (*core competencies*) et son « chemin de performance maximale ».

Les particularités métiers de l'entreprise et les choix stratégiques, réalisés en amont, conditionnent l'identification des facteurs clés de succès.

EXEMPLE DE FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Entreprise financière spécialisée dans le crédit à la consommation

Une entreprise financière spécialisée a identifié les domaines stratégiques suivants :

- segment A: clientèle moyenne inférieure « substandard » pour la vente de crédits revolving de consommation ;
- segment B: clientèle moyenne supérieure « supstandard » pour la vente de crédits non adossés à moyen terme.

Figure 1.2
Les facteurs clés de succès par segment

Domaine stratégique	Facteurs clés de succès
Segment A	Maîtrise du risque amont, à la signature du contrat Maîtrise du processus de recouvrement Mise en place d'un fichier commercial
Segment B	Mise en place d'un fichier commercial Maîtrise du marketing direct <i>person to person</i> Personnalisation de l'offre Délai de traitement des dossiers

Le manque de hiérarchisation et de cohérence dans la définition des facteurs clés de succès est souvent le lot des entreprises. On se doit de définir de façon restrictive le nombre de facteurs clés de succès et de faire des choix cohérents. Cela n'a pas de sens de dire que l'on privilégie une politique de coûts bas reposant sur de forts volumes et que, dans le même temps, on va personnaliser l'offre, ce qui va dans le sens inverse d'une stratégie de produits standardisés en volumes importants.

EXEMPLE DE CONSTRUCTION D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Entreprise de services industriels

Une entreprise de services industriels organisée par grandes régions procède chaque année à une actualisation de son plan stratégique. Ce dernier comprend deux niveaux :

- un niveau national dans lequel vont être détaillés tous les grands investissements d'infrastructure ;
- un niveau régional qui va correspondre aux degrés de liberté des régions.

Aux deux niveaux, national et régional, l'exercice est structuré et comprend les chapitres suivants que nous illustrons pour une région.

Orientations et axes d'actions

1. Développer la connaissance et le traitement des clients pour répondre à la concurrence transfrontalière.
2. Acquérir 10 % de part de marché sur les clients étrangers de la région transfrontalière.
3. Structurer le pilotage des projets commerciaux et d'investissement dans le sens d'une meilleure maîtrise des coûts et de la rentabilité.
4. Renforcer la démarche qualité sur le processus de service à la clientèle.
5. Faire évoluer l'organisation et le fonctionnement de la région dans le sens d'une responsabilisation sur des résultats.

Domaines stratégiques

- Clientèle actuelle : particuliers et entreprises sur lesquels il convient de maintenir la pénétration existante. Offre actuelle de services + enrichissement par de nouveaux services plus personnalisés.
- Clientèle frontalière étrangère particulière et entreprises qu'il convient de développer avec un objectif de part de marché de 10 %.

Diagnostic par rapport au contexte externe

- Pénétration sur la clientèle courante encore inférieure à la moyenne nationale. Néanmoins, progression plus forte de la pénétration que la moyenne nationale.

- Perspectives de progression sur le segment industriel plus lentes à cinq ans. Nécessité, en conséquence, de trouver des débouchés sur une clientèle étrangère et d'élargir l'offre de service sur la clientèle « nationale » de particuliers.
- Bonne image de compétence technique et de qualité de service. Délais d'intervention en première livraison et mise en service jugés positivement. Des réserves, néanmoins, sur les tentatives d'élargissement de la gamme de service qui doivent être plus « professionnalisées ». Un effort d'industrialisation des tâches reste à faire.

Diagnostic sur la performance des processus internes

- Vétusté de certaines installations lourdes et nécessité de programmer des travaux de gros entretien. Compte tenu des contraintes réglementaires à cet égard, une enveloppe de gros travaux de 1 million d'euros est à prévoir.
- Coûts d'exploitation plus élevés que la moyenne nationale et ce, pour tous les produits. Un programme de baisse des coûts d'exploitation unitaire de 5 % minimum, à l'échéance de deux ans, est indispensable pour maintenir la compétitivité et le positionnement vis-à-vis de la concurrence.
- Investissements : dérapage des coûts d'ingénierie dans un contexte de baisse du programme des travaux. Risque fort de dérapage sur les coûts et le taux d'inactivité des ressources d'ingénierie.
- Acquisition de clientèle et développement du chiffre d'affaires sur la clientèle existante :
 - faible connaissance de la clientèle actuelle. Nécessité d'une connaissance plus fine à des fins de développement de l'offre de services, du chiffre d'affaires associé, de contre-attaque par rapport à la concurrence étrangère ;
 - pas ou peu de connaissance de la clientèle étrangère frontalière.
- Système de pilotage : trop global. Ne fournit pas suffisamment d'informations sur la rentabilité, sur les axes produits-clients, mais aussi sur les leviers d'action permettant d'agir sur les coûts et les marges.

Facteurs clés de succès

Ils découlent du diagnostic et des orientations stratégiques :

- améliorer la connaissance des clients internes et frontaliers afin de maintenir et développer le chiffre d'affaires en volume et en contenu ;
- développer le chiffre d'affaires sur les clients étrangers proches de la frontière ;
- remettre à niveau technique l'outil industriel vétuste ;
- réduire de 5 % les coûts d'exploitation par une meilleure adaptation des équipes, un meilleur niveau d'activité des personnes et équipements. Mieux dimensionner la sous-traitance ;
- mettre en place un système de pilotage fournissant une meilleure visibilité clients-produits.

1.3. Choisir le cadre de pilotage de la stratégie de l'entreprise

Il s'agit, pour définir le cadre de pilotage stratégique, de privilégier certains axes d'analyse qui vont être fondamentaux, qu'il s'agisse d'allouer des ressources ou de mesurer des résultats : s'agit-il de piloter des sociétés, des entités géographiques, des produits, des clients... ?

À cette fin, un cadre très précis doit être défini. Il faut, en outre, exploiter ce cadre de pilotage pour décliner les objectifs de rentabilité économique escomptés. Une fois ce préalable de formalisation effectué, l'entreprise va pouvoir se concentrer sur la mise en œuvre de la stratégie à proprement parler.

EN RÉSUMÉ

Les stratégies échouent le plus souvent au stade de leur mise en œuvre car elles sont insuffisamment pilotées et ne bénéficient pas d'une communication adaptée. Piloter la stratégie suppose de l'avoir au préalable formalisée. La formalisation de la stratégie passe par trois principales étapes :

- A. Identifier le *business model*.
- B. Préciser les facteurs clés de succès.
- C. Choisir le cadre de pilotage.

2. Mettre en œuvre la stratégie

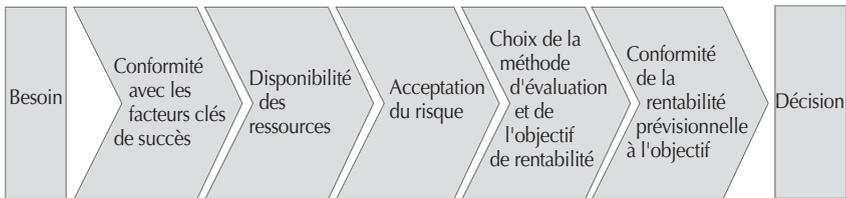
Pour mettre en œuvre la stratégie, voici les principales questions qu'il convient de traiter :

- ◆ Sur quels domaines stratégiques et selon quels critères allouer les ressources financières, par définition rares et limitées ?
- ◆ Sur quelles modalités doit-on faire reposer le pilotage opérationnel au regard des objectifs stratégiques préalablement définis ?
- ◆ Comment développer et piloter la valeur à créer pour le client ?
- ◆ Comment maîtriser l'évolution du contexte externe ?
- ◆ Sur quels processus opérationnels ou de support faut-il exceller ?
- ◆ Comment maintenir et développer les compétences au meilleur niveau ?

2.1. Allouer les ressources en ligne avec la stratégie

Par définition, les ressources des entreprises sont limitées, qu'elles soient relatives à l'exploitation ou à l'investissement. Elles doivent donc être allouées de manière totalement cohérente avec la stratégie, notamment au regard des facteurs clés de succès et des objectifs de rentabilité économique (figure 1.3 ci-après).

Figure 1.3
Les différentes étapes d'approbation des investissements



Toutes les démarches efficaces d'approbation et de sélection adoptent la séquence suivante :

1. L'investissement est-il en ligne avec les facteurs clés de succès ? Par exemple, un investissement d'automatisation des opérations sera cohérent avec une stratégie de réduction des coûts et d'accroissement de la productivité.
2. L'enveloppe budgétaire est-elle compatible avec l'équilibre financier de l'entreprise ?
3. Quel est le niveau de risque de l'investissement, en termes de fiabilité des coûts estimés, de bénéfices attendus et de délais ?
4. Compte tenu du niveau de risque et du coût moyen du capital de l'entreprise, quel objectif de rentabilité économique (ROI*) faut-il retenir ? Quels scénarios retenir pour évaluer la rentabilité escomptée de l'investissement ?
5. La rentabilité escomptée est-elle conforme aux objectifs ?

EXEMPLE DE PROCÉDURE D'APPROBATION DES INVESTISSEMENTS

Société du secteur de la chimie lourde

Une société dans le secteur de la chimie lourde a adopté le processus suivant pour tous les investissements supérieurs à 1 MF :

1. Note de cadrage préalable précisant le positionnement de l'investissement par rapport aux orientations stratégiques du groupe (par exemple: capacité, productivité, zone géographique prioritaire...).
2. Approbation du cadrage préalable et présentation des ratios de rentabilité escomptés (type ROI*, IRR, ROCE*...).
3. Validation des études de rentabilité, notamment sous l'angle des hypothèses sous-jacentes, des scénarios retenus, des études de sensibilité aux variations d'hypothèses.
4. Attribution d'un niveau de risque au projet; ce niveau permettant, couplé avec une référence de coût moyen du capital, de définir un objectif cible de rentabilité.
5. Décision finale.

La mesure des risques est un des points les plus sensibles de la gestion stratégique, en ce sens qu'elle impacte fortement les décisions de croissance externe.

EXEMPLE D'UTILISATION DE CLASSES DE RISQUES POUR LE CHOIX DES INVESTISSEMENTS

Entreprise de services

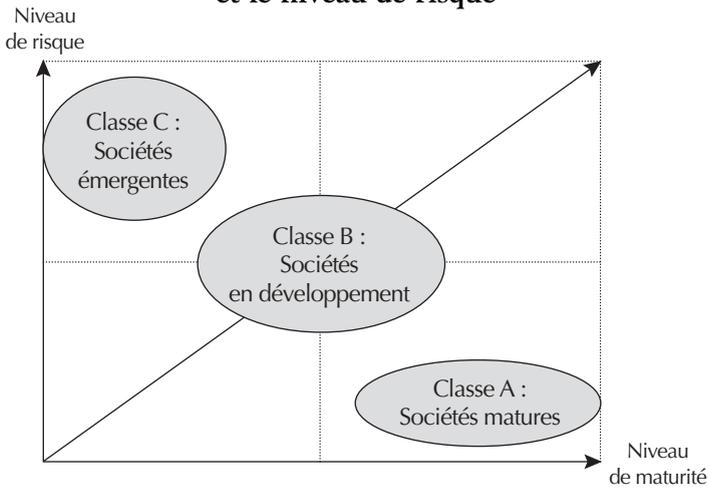
Le processus de croissance externe d'une grande entreprise de services a fait ressortir les étapes suivantes :

1. Diagnostic du positionnement stratégique de la cible.
2. Évaluation du niveau de risque de la cible en fonction d'un diagnostic stratégique, financier, opérationnel.
3. *Scoring* du type d'investissement selon les classes de risques et le niveau de maturité.

Trois classes ont été ainsi déterminées :

- classe A = société mature ;
- classe B = société en développement ;
- classe C = société émergente.

Figure 1.4
Scoring des entreprises selon le niveau de maturité
et le niveau de risque



Pour chacune de ces classes, un niveau de risque a été défini et quantifié sous la forme d'un coefficient β (bêta*) (le β mesure la *volatilité relative du titre par rapport aux fluctuations du marché*). Ce β impacte les méthodes de choix d'investissements, de type ROI*, *payback*, *cash-flow** actualisé.

En général, le taux de rendement interne (TRI*) attendu d'un investissement résulte de la combinaison des paramètres suivants :

- le taux d'un investissement à long terme sans risque ;
- la prime de risque du marché actuel ;
- le β , qui permet d'adapter la prime de risque moyenne du marché au niveau de risque spécifique de la cible.

Nous reprenons, ci-après, le processus de choix d'investissements pour un groupe de sociétés de services (figure 1.5).

Figure 1.5
Typologie d'investissement et valorisation
pour un groupe du secteur des services

	Type d'investissement	Caractéristiques	Durée d'investissement	TRI	PER	BÊTA β (a)
A	Sociétés matures	Sociétés mûres Long historique Très bonne visibilité Cash-flow* stabilisé Pas de risque technologique	5-7 ans	15-20 %	10-15 x	1 à 1,5 x
B	Sociétés en développement	Société de croissance Historique récent Visibilité incertaine (peu de réserves, fiabilité financière faible) Cash-flow* non stabilisé Certains risques technologiques	3-5 ans	25-30 %	8-10 x	1,5 à 2 x
C	Sociétés émergentes	<i>Start-up</i> (pas de CA) Pas d'historique Risques élevés (technologiques, financiers...) mais espoir de rentabilité fort Pas de cash-flow*	2-3 ans	30-40 %	_ x	2 à 4 x

(a) β = coefficient, propre à l'entreprise, multiplicateur des risques marché-actions évalués à Paris entre 3,5 et 4,5 % sur les 30 dernières années par le consensus de place.

Observations: il faudrait, dans une perspective de hiérarchisation et de valorisation, ajouter à ces critères la notion de cash-flow* actualisé sur la base du coût moyen pondéré du capital*.

2.2. Piloter les leviers de la profitabilité et les objectifs stratégiques

Une fois les objectifs et les domaines stratégiques définis, la question essentielle est de définir au regard de ces objectifs les modalités du pilotage opérationnel.

Une chose est de dire qu'il faut adopter une politique de coûts bas reposant sur des volumes élevés, une autre de traduire ces objectifs stratégiques en actions concrètes, par exemple, la standardisation des fabrications, l'abandon des petites séries, etc.

EXEMPLE DE DÉCLINAISON DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Entreprise du secteur agroalimentaire

Une entreprise du secteur agroalimentaire, fabriquant des produits de grande consommation pour une clientèle d'Europe de l'Ouest, s'est fixé les objectifs stratégiques suivants pour les trois années à venir :

- réduire les coûts industriels, au prix d'une réduction de la diversité ;
- maîtriser les coûts logistiques et leur répercussion, notamment sur la grande distribution ;
- augmenter les marges ;
- accroître la performance de la R&D, sous l'angle des coûts de développement de nouveaux produits.

Les processus identifiés pour cette entreprise sont les suivants :

- | | | |
|---|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • R&D Innovation • Marketing • Approvisionnements – Achats • Production • Logistique – Expédition | } | Processus métier |
| <ul style="list-style-type: none"> • Finances – Comptabilité – Contrôle de gestion • Administration commerciale, facturation • Administration du personnel | } | Processus support |

Les objectifs stratégiques ont été exprimés en termes d'enjeux de performance par processus. Quatre grands enjeux ont été identifiés selon le schéma ci-après (figure 1.6) :

Figure 1.6
Définition des objectifs stratégiques

		Objectifs stratégiques	Enjeux
Processus	Production	Réduire sur 12 mois les coûts unitaires Sans investissement complémentaire, accroître les capacités de production	- 10 % + 10 %
	R&D Innovation	Réduire les temps de développement des nouveaux produits Réduire les coûts de développement des nouveaux produits	- 1/3 délai - 1/3 coûts
	Logistique	Répercuter au client les coûts logistiques finaux (entrepôts) Réduire les coûts	+ % sur les prix de vente - % sur les coûts
	Support	Améliorer la productivité des fonctions administratives et financières	- 10 % sur un an

L'effet escompté de l'ensemble de ces mesures était un accroissement du résultat d'exploitation de 15 %.

Une fois définis les objectifs stratégiques, l'étape suivante consiste à déterminer les leviers opérationnels par processus.

Prenons à titre d'exemple l'enjeu « réduire les coûts industriels » pour le processus production. L'étape suivante va ensuite consister à actionner les leviers opérationnels identifiés, corriger les dérives éventuelles, mesurer l'impact sur l'indicateur de performance « en résultant », à savoir la réduction des coûts de production (figure 1.7).

Figure 1.7
Définition des leviers opérationnels et des indicateurs de performance pour le processus production

	Facteur critique	Activités concernées	Leviers opérationnels	Indicateurs
Enjeu : réduire les coûts industriels	Volume des séries	<ul style="list-style-type: none"> • Changement d'outillage • Réglage des outillages • Nettoyage de la ligne • Lancement des batch 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de lancements • Durée des réglages • Nombre de lancements • Nombre de lancements • Nombre de lancements 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumes des séries • Nombre de lancements • Coûts de production moyens de certains produits
	Complexité produit	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation lancements • Non-qualité de production • Contrôle des produits finis • Encadrement ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de composants • Nombre de composants • Nombre de composants 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de composants/nouveau produit

Les actions qui ont été décidées ont porté sur :

- l'abandon des produits à faible volume ;
- l'abandon des séries courtes ;
- la réduction du nombre d'emballages ;
- l'abandon de produits déficitaires.

2.3. Accroître la valeur créée pour le client

Au cours des vingt dernières années, les méthodes de valorisation des entreprises ont toutes cherché à prendre en compte la valeur des actifs immatériels.

Nous retiendrons trois types d'actifs immatériels.

Premier type, la marque, avec les deux exemples suivants :

- ◆ le secteur du luxe : une même marque se décline en plusieurs produits ;
- ◆ le secteur agroalimentaire : une même marque, une eau par exemple, se commercialise sur le marché de la cosmétique et des produits de soin...

La stratégie de ces entreprises consiste donc à se développer sur de nouveaux marchés en s'appuyant sur la notoriété et l'image de leur marque.

Deuxième type, le portefeuille de clients. Dans le secteur des télécommunications, la valorisation boursière des entreprises dépend du parc d'abonnés. Les opérateurs de téléphonie mobile se sont livrés, entre les années 1995 et 2000, à une compétition acharnée pour la « conquête » de nouveaux abonnés. Les dépenses commerciales engagées pour l'acquisition de nouveaux clients (subvention du portable, prime au réseau de distribution, etc.) doivent être considérées comme des investissements, au même titre que les investissements matériels, techniques et informatiques. Pour certains opérateurs, ces investissements commerciaux peuvent excéder en valeur le montant des investissements techniques.

Troisième type, les investissements de « recherche et développement ». Ces actifs immatériels sont particulièrement créateurs de valeur dans les secteurs où l'innovation peut remettre en cause les positions acquises.

Dans ce contexte, les outils de pilotage stratégique doivent intégrer des indicateurs mesurant la performance sur des éléments immatériels.

À cet égard, l'outil de pilotage de type « *balanced scorecard* » répond bien à cette problématique avec sa déclinaison en quatre axes, dont l'axe marché/clients (ce point sera développé ultérieurement au chapitre 3).

En général, se pose pour l'entreprise, ses dirigeants et ses actionnaires la problématique de la stabilité, voire de la croissance de ses

performances. Il est donc essentiel de définir les politiques et les plans d'action qui vont permettre un développement à long terme de l'entreprise.

Ce développement à long terme passe par la création de la valeur client. Deux questions essentielles doivent être traitées :

- ◆ Comment la développer et la piloter ?
- ◆ Quels paramètres mesurer ?

Nous développerons ici les principaux leviers, sans pour autant chercher à être exhaustif.

2.3.1. La satisfaction client

Ce paramètre est essentiel pour mesurer l'adéquation de l'offre à la demande et mieux garantir ainsi le développement à long terme de l'entreprise. La satisfaction du client va être un des moteurs dans la répétition des actes d'achat et va faire du client existant un agent de promotion de la marque. Il est d'usage d'effectuer des enquêtes de satisfaction client dans les secteurs des produits de grande consommation, mais également dans les secteurs des services *business to business*.

Dans ces secteurs, la proportion de chiffre d'affaires récurrent fait avec le portefeuille de clients existants est un des facteurs clés de la performance économique d'ensemble et donne lieu à un suivi régulier.

2.3.2. La fidélisation des clients

La fidélisation des clients est un des facteurs clés de succès, au regard des investissements commerciaux effectués dans certains secteurs pour l'acquisition de nouveaux clients. Par exemple, les opérateurs de téléphonie mobile ont tous lancé des actions de fidélisation de leurs abonnés après la phase de « conquête » : renouvellement du portable, points fidélité, etc. De ce point de vue, les indicateurs sont plus difficiles à définir dans un contexte de renouvellement régulier de produits. Par exemple, une entreprise du secteur « high-

tech » mesure le taux de passage à la concurrence de ses clients existants, mais aussi le taux de consultation de l'entreprise par les clients existants, avant achat d'un nouveau produit.

2.3.3. *L'anticipation des besoins*

L'anticipation des besoins clients est un des leviers d'action pour la création de la valeur client. Les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir ne doivent pas laisser le pas aux solutions techniques avant d'avoir procédé à l'analyse des motivations et des comportements d'achat des consommateurs.

Il est donc important de mettre en place des systèmes de veille à travers la constitution de panels, de clubs utilisateurs, d'enquête sur les comportements, etc.

2.3.4. *La gestion après-vente*

Après l'acte d'achat, la gestion après-vente est une des fonctions qui permettent de garder le contact avec le client. C'est dans ce cadre que les attentes et la satisfaction des clients peuvent être également mesurées.

Dans le secteur des services, les fonctions « gestion clientèle » se sont particulièrement développées. De nouveaux métiers ont ainsi émergé.

Dans les entreprises de télécommunication mobile, ces fonctions ont pris une importance particulière. C'est au travers de plateformes de services, à l'occasion d'un contact entre un opérateur et le client, que ce dernier :

- ◆ est informé des nouvelles offres ;
- ◆ consulte sa facturation ;
- ◆ modifie son contrat ;
- ◆ résilie son contrat ;
- ◆ obtient des informations sur l'état du réseau.

2.3.5. La segmentation

Les systèmes de pilotage ont évolué ces derniers temps : ils ne sont plus seulement limités à l'analyse de la performance économique des différentes gammes de produit, mais prennent également en compte la performance économique par segment de marché.

Cette évolution est particulièrement nette dans le secteur des services.

Nous mentionnerons à titre d'exemple deux secteurs :

- ◆ le secteur des services financiers ;
- ◆ le secteur des télécommunications.

Dans une entreprise française de télécommunication, le marché de la mobilité a été appréhendé au travers de différents segments, en particulier :

1. Le segment des abonnés générant un chiffre d'affaires élevé (ARPU¹).
2. Le segment des abonnés générant un chiffre d'affaires moyen.
3. Le segment des prépayés (cartes prépayées).

L'organisation de la branche mobilité a été revue en fonction de cette segmentation et le pilotage a été adapté à ce modèle. En particulier, les objectifs de marge brute et de marge nette ont été différenciés selon ces segments. L'ensemble des politiques orientées clients – marketing, gestion commerciale, fidélisation, gestion de l'après-vente – ont été déclinées par segment.

Par exemple, la fidélisation d'un client dans un segment à forte marge est plus critique que celle d'un client générant une moindre rentabilité. Ces systèmes de pilotage par segment sont ainsi devenus essentiels dans l'entreprise.

1. *Average Revenue Per Unit* : revenu moyen par abonné.

2.4. Maîtriser l'évolution du contexte externe : marché, concurrence, nouvelles technologies

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un contexte en constante évolution, voire en complet bouleversement. Des changements importants interviennent dans différents domaines. Par exemple :

- ◆ l'entrée de nouveaux acteurs sur les marchés, liée aux ruptures ou évolutions technologiques ;
- ◆ le changement de cadre réglementaire ;
- ◆ le développement économique des pays émergents.

Dans ce contexte, les entreprises doivent sans cesse réévaluer leur stratégie, leur positionnement. Les positions sont de moins en moins acquises, et des entreprises emblématiques en arrivent même à sombrer (par exemple, les compagnies aériennes américaines, Swissair, etc.).

Il est essentiel dans ce contexte de collecter et d'analyser des données sur la concurrence et de s'y comparer (*benchmarking*). La disponibilité des informations sur la concurrence est une des difficultés à maîtriser.

De plus en plus d'entreprises mettent en place des structures de veille concurrentielle. Des cabinets se sont également créés ces dernières années dans ce domaine.

2.5. Être au meilleur niveau des processus opérationnels et de support

L'avantage concurrentiel ne s'exprime pas seulement au travers de la supériorité du produit et de la puissance de la marque, mais aussi au travers des processus opérationnels et de support. Un des processus opérationnels critiques est la relation client.

2.5.1. *Le capital client et la relation client*

Il est essentiel pour les entreprises de développer des relations clients durables en assurant une grande qualité de service et en répondant aux attentes de ces derniers. Le produit le plus performant et le plus innovant, dont le lancement est soutenu par un plan média ambitieux, sera « handicapé » dans sa commercialisation si les processus logistiques (prise de commande, gestion des stocks de produits finis, plate-forme d'expédition, livraison, etc.) n'ont pas été pris en compte et si leur contribution n'a pas clairement été évaluée.

Beaucoup d'entreprises (neuf sur dix) échouent dans la mise en œuvre de leur stratégie, en particulier, parce que les objectifs ne sont pas déclinés en plans d'action concrets qui puissent servir de cadre de référence aux prises de décisions quotidiennes et aux allocations de ressources.

Cela est particulièrement pertinent pour la relation client. Le client doit être au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Bien des fonctions contribuent à la relation client, mais seule une approche cohérente de ce processus transversal permettra de créer de la valeur, à la fois pour le client et pour l'entreprise.

En effet, des décisions relatives à une seule fonction, y compris celles prises dans un souci d'amélioration de la performance, peuvent avoir des impacts négatifs sur une autre fonction, qui contribue elle aussi à la relation client.

Dans le secteur agroalimentaire des plats cuisinés, les principales enseignes de la grande distribution fixent des objectifs de taux de service très ambitieux ($\geq 90\%$) et appliquent des pénalités en cas de non-respect.

Dans une entreprise de ce secteur, les quantités à produire lors du lancement d'un nouveau produit ont été surestimées par le service marketing pour sécuriser le taux de service. Compte tenu des difficultés de démarrage des ventes, cela a généré un taux de *perte* de produit élevé dû aux dates de péremption dans ce secteur.

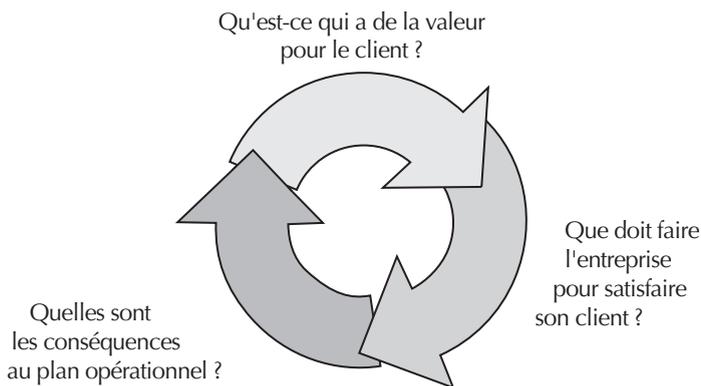
Or, l'entreprise avait lancé en parallèle un plan de réduction des coûts. Après une analyse des processus logistiques et des critères d'évaluation des managers, il est apparu que les coûts liés aux *pertes* n'étaient pas réaffectés au « compte de résultat » de la marque. Quant au centre logistique, il était essentiellement jugé sur son taux de service.

Une des priorités consiste à bien appréhender les interactions, les conflits de priorités ou d'intérêts sur l'ensemble des processus « transversaux » (par exemple, *supply chain*). Nombre d'entreprises rencontrent des difficultés dans le développement de la coopération entre les services et la recherche de synergies transversales. Or, le chemin de l'excellence dans le domaine de la relation client passe par cet apprentissage organisationnel et « managérial ».

Les nouvelles technologies, type Internet, n'apportent de réelle valeur que si elles permettent d'améliorer la circulation de l'information à l'intérieur d'un réseau d'acteurs mobilisés sur un même objectif.

Trop souvent, les outils et les systèmes prennent le pas sur la définition des objectifs opérationnels. Il faut créer les conditions de succès en adoptant une démarche « vertueuse » qui passe par trois étapes clés (voir figure 1.8 ci-après).

Figure 1.8
Les cercles vertueux du développement de la relation client



EXEMPLE D'UNE STRATÉGIE CENTRÉE SUR LE SERVICE AU CLIENT

Entreprise du secteur des services

Une grande entreprise du secteur des services avait décidé de faire du service au client, dans de bonnes conditions de rentabilité, l'axe maître de sa stratégie.

La première étape a été de décliner sur les processus opérationnels cet enjeu de services.

Dans un premier temps, l'entreprise a décliné l'objectif stratégique global « mieux satisfaire les clients » en sous-objectifs plus spécifiques :

- baisser le coût unitaire du service ;
- connaître les attentes de la clientèle sur les métiers de base et sur les métiers nouveaux ;
- faciliter l'accès à l'entreprise, notamment par l'amélioration de l'accueil ;
- élargir la gamme de produits grand public.

Dans un deuxième temps, l'entreprise a identifié les leviers d'action opérationnels susceptibles de faire évoluer les performances dans le sens souhaité. Par exemple, pour l'objectif stratégique « faciliter l'accès à l'entreprise », voici les leviers d'action retenus :

- la gestion de l'accueil téléphonique, électronique ou courrier ;
- le contenu et la mise à disposition des outils d'information et de conseil sur la tarification, les modes de paiement... ;
- la gestion des offres préliminaires et des avenants : études préliminaires, devis, gestion des modifications à la demande des clients... ;
- les délais et la qualité des petites interventions à la demande des clients : information préliminaire, fixation de plages horaires, délais rapides.

Dans un troisième temps, l'entreprise a défini des orientations d'action et des objectifs pour ces leviers opérationnels. Par exemple, pour les délais et la qualité des petites interventions, les plans d'action suivants ont été définis :

- clarifier le délai cible, qui ne peut dépasser huit jours ;

- améliorer l'exploitation de l'échéancier électronique permettant un suivi du délai par affaire ;
- réduire à cinq jours ouvrés les délais de réalisation des offres préliminaires ;
- optimiser le contenu des tournées en clientèle des agents par un ajustement du niveau de découpage géographique de ces tournées.

2.5.2. *Le processus innovation*

L'excellence opérationnelle dans les processus s'applique tout autant au processus innovation. C'est de son efficacité que dépend la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation.

Les succès rencontrés dans ce domaine relèvent autant des capacités créatives d'une entreprise que de ses capacités à piloter et à organiser ce processus. L'efficacité se mesurera aux résultats obtenus en termes de valorisation pour les nouveaux produits.

À cette fin, les entreprises qui pilotent effectivement le processus innovation se dotent, en général, de systèmes incitatifs d'encouragement à l'innovation, de manière à obtenir un flux de projets suffisamment important.

Dans ce cadre, le pilotage des cycles de développement est essentiel car la gestion du temps dans un objectif de « juste à temps » est un des facteurs clés de succès.

C'est un processus qui requiert également dans l'entreprise des capacités à coopérer en réseau et de manière transversale. Les responsables marketing doivent travailler en étroite collaboration avec les responsables de la R&D. Les responsables de la production doivent être associés au plus tôt car leurs contraintes doivent être prises en compte le plus en amont possible.

2.5.3. *Le processus de production*

La maîtrise des coûts est un des facteurs clés de la compétitivité d'une entreprise. L'excellence opérationnelle dans ce domaine consiste :

- ◆ d'une part, à effectuer les « bons compromis », tout d'abord entre « qualité et coût », puis entre « spécifique et général » ;
- ◆ d'autre part, à rationaliser et standardiser les méthodes de travail afin de définir « le plus grand dénominateur commun » à tous les produits qui devront être fabriqués.

Dans l'entreprise du secteur agroalimentaire évoquée précédemment, la fonction production n'était pas suffisamment associée aux choix de base, d'ingrédients et de parfums au moment des lancements de nouveaux produits. Les injonctions du marketing produit et les résultats des tests clients étaient les plus déterminants dans les prises de décision.

Il en résultait une très grande complexité pour la fabrication avec un nombre très élevé de gammes, y compris pour des petites séries. Pour réduire ses coûts industriels, il était incontournable pour cette entreprise de réduire cette complexité produit, compte tenu des différentes bases et ingrédients qu'il fallait incorporer.

2.5.4. *Les fonctions de support*

Traditionnellement, les fonctions de support recouvrent surtout :

- ◆ la fonction ressources humaines ;
- ◆ la fonction comptabilité-finances ;
- ◆ la fonction juridique ;
- ◆ la fonction stratégique ;
- ◆ la fonction communication ;
- ◆ la fonction moyens généraux ;
- ◆ la fonction audit interne ;
- ◆ la fonction système d'information.

En fait, l'expression « fonctions de support » recouvre des fonctions dont le niveau de contribution, pour l'atteinte des objectifs stratégiques, est très disparate. Les vraies questions portent sur :

- ◆ la concentration des ressources sur le cœur du métier ;
- ◆ la réduction des coûts des fonctions ;
- ◆ l'amélioration de la qualité ;
- ◆ l'exploitation, au bénéfice de l'entreprise, des frictions fonctions support - cœur de métier.

Selon le niveau de contribution au cœur du métier, il sera possible de déterminer quelles sont les fonctions créatrices de valeur, par rapport à celles pour lesquelles les enjeux se posent en termes de productivité.

Pour les fonctions faiblement créatrices de valeur, des solutions d'externalisation ou de mutualisation peuvent être envisagées compte tenu du niveau d'excellence interne. S'il est moins coûteux d'acheter à l'extérieur le même service assuré en interne, à qualité équivalente, la fonction sera *outsourcée*. La même logique d'*outsourcing* des fonctions de production s'applique donc aux fonctions de support.

Ces dernières années, un grand nombre de sociétés de *facilities management* se sont développées, allant des services de type *utilities* à des activités de type comptabilité (client, fournisseurs, comptabilité générale). Le développement des nouvelles technologies et des systèmes d'information a permis en définitive d'industrialiser et de délocaliser des fonctions administratives.

Si la comptabilité peut être externalisée, il n'en va pas de même pour le contrôle de gestion, qui est essentiel au pilotage. De même, si la paie peut être *outsourcée*, la gestion des ressources humaines ne peut l'être, le développement et le maintien des compétences au meilleur niveau constituent un des axes stratégiques majeurs d'une entreprise.

L'externalisation « totalement externe » n'est pas la seule solution. Il existe d'autres possibilités de mutualisation des ressources au sein

d'un groupe, ce qui peut être une première étape vers l'externalisation. Le mode de gestion des fonctions mutualisées devient aussi essentiel que la mutualisation ; c'est au travers du mode de gestion que les bénéfices sont partagés et redistribués aux actionnaires/clients de l'entreprise.

À titre d'exemple, nous évoquerons une société de services créée en 1994 pour assurer initialement les fonctions finance et comptabilité d'un groupe international de communication, présent dans 102 pays.

Aujourd'hui, cette entreprise assure un back-office complet à l'ensemble des sociétés du groupe (80 entités dont les holdings) :

- ◆ finance ;
- ◆ ressources humaines ;
- ◆ juridique ;
- ◆ assurances ;
- ◆ immobilier ;
- ◆ achats ;
- ◆ systèmes informatiques.

Elle est certifiée ISO 9002 pour la partie financière. Elle est constituée en SA, finançant ses investissements, disposant d'un pouvoir de décision et d'un centre de contrôle interne.

2.6. Maintenir et développer les compétences au meilleur niveau

Pour maintenir un haut niveau de performance et mettre en œuvre les changements nécessaires, l'entreprise va faire appel à des ressources financières, mais également humaines.

La même logique de valorisation et d'affectation des ressources s'applique tout autant aux ressources humaines qu'aux ressources

financières. La gestion des compétences répond à un souci de gestion de type « emploi/ressources ».

L'adéquation des ressources humaines, actuelles et futures, aux compétences requises est un des facteurs clés de succès pour la mise en œuvre des plans d'action opérationnels.

Ce critère d'adéquation aux besoins requiert très souvent une évolution des compétences, compte tenu des évolutions continues des technologies, des méthodes de travail et de la réglementation.

La structure de la pyramide des âges permet, plus ou moins favorablement, la gestion de ces évolutions.

EXEMPLE D'OBJECTIFS DE PERFORMANCE POUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

Pour la gestion des compétences, les problématiques clés qui se posent dans ce domaine et les objectifs de performance et opérationnels peuvent être définis de la façon suivante (figure 1.9).

Figure 1.9
Gestion des compétences,
problématiques et objectifs opérationnels

Comment développer et maintenir les compétences	Les objectifs de performance opérationnels correspondants
<ul style="list-style-type: none"> • Comment entretenir le capital de compétences nécessaires à la maîtrise du cœur de métier ? • Comment mobiliser les différents acteurs pour développer l'employabilité et la reconversion des compétences ? • Comment concevoir et répondre aux exigences du court terme et satisfaire les besoins futurs ? • Comment assurer les changements d'organisation, l'évolution technologique, le renouvellement des produits sans risque de déperdition du capital compétences ? • Quels types de compétences faut-il développer pour les emplois futurs alors que les activités sont encore mal définies ? • Comment favoriser l'éclosion des compétences adaptées aux besoins des organisations transverses, en rendant possible une mobilité intermétiers et une grande flexibilité ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser la gestion opérationnelle des ressources humaines (flux, charge). • Anticiper les filières métiers. • Anticiper l'évolution qui en résulte pour les compétences. • Adapter les compétences existantes. • Hiérarchiser les métiers (noyaux, tâches à forte valeur ajoutée, fonctions pouvant être sous-traitées). • Maintenir un équilibre savoir-faire et « savoir savoir-faire ». • Maintenir les bonnes compétences/polyvalences. • Assurer la cohérence entre stratégie d'entreprise et gestion prévisionnelle des compétences. • Capitaliser les coûts d'adaptation.

Après avoir identifié les objectifs de performance opérationnelle, il est nécessaire d'identifier les leviers d'action adaptés à chaque objectif.

Par exemple, l'optimisation de la gestion opérationnelle des ressources humaines (flux et charge) peut être obtenue au travers de leviers tels que :

- la normalisation des filières métiers/compétences ;
- l'intégration en amont des prévisions d'activité et des volumes de compétence ;
- la gestion très en amont de la formation ;
- le traitement en amont de la mobilité (recrutements, contrats).

Enfin, il faut définir les modalités d'exploitation de ces leviers (type d'animation, indicateurs associés...).

L'adéquation des profils aux postes est un des leviers d'action pour l'atteinte des objectifs, mais d'autres facteurs humains touchant à la motivation, au système de reconnaissance et de rémunération sont essentiels. Voilà pourquoi, dans la mise en œuvre d'un grand projet de transformation, le système de pilotage doit prendre en compte tous les facteurs humains.

À titre d'exemple, une grande banque d'investissement américaine a engagé il y a quelques années un chantier de réduction des coûts et d'amélioration de la performance. Ce chantier a permis de dégager des économies substantielles, moins 15 % sur les frais généraux.

Il faut souligner que le directeur du projet était « rattaché » à la direction générale et que la structure de projet avait mis en place une politique de communication permettant d'apporter de la visibilité et de la reconnaissance : intranet, lettre d'information, sur lesquels les meilleurs résultats étaient présentés. Cela était de nature à créer une émulation interne.

Par ailleurs, les résultats obtenus sur ce chantier engageaient le bonus de fin d'année, dont on sait qu'il représente une part importante de la rémunération du banquier américain.

EN RÉSUMÉ

Les points les plus délicats de la mise en œuvre de la stratégie portent sur :

- l'allocation des ressources, rares et limitées, qui doivent être rémunérées en fonction du risque et en cohérence avec les choix stratégiques de domaines ;
- l'identification des leviers opérationnels, limités en nombre et ayant un impact essentiel sur la performance ;
- la prise en compte du développement à long terme au travers de la valeur créée pour le client ;
- l'intégration du contexte externe au travers d'un dispositif de veille ;
- la mise sous tension des processus opérationnels et/ou de support pour atteindre le meilleur niveau de performance ;
- l'exploitation et le développement des compétences de « cœur de métier ».