

Evolution et perspectives de la planification stratégique

Henry Klipfel (1)

Henry Klipfel, Président de l'Association Française pour la Planification d'Entreprise (AFPLANE), est bien placé pour faire le point sur les activités de planification stratégique dans les entreprises françaises. L'auteur montre que «la préoccupation de réflexion à moyen terme est assez universellement répandue dans le tissu industriel», mais que les concepts, les méthodes et les outils utilisés diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre. Cet article, ponctué de références à l'expérience de diverses entreprises, souligne la diversité des démarches adoptées, mais il met en lumière la nécessité pour les entreprises de prendre davantage en compte les «réalités humaines» et de faire preuve de plus grandes flexibilité et capacité de mobilisation.

Un processus d'apprentissage

Piaget a affirmé que, dans ses grandes lignes, l'apprentissage de l'enfant reflétait la démarche, en raccourci, de l'histoire de l'humanité. On pourrait en dire autant de la planification d'entreprise. Pratiquée aujourd'hui, à des degrés divers dans les différentes firmes, elle donne à ceux qui l'introduisent, la répandent ou l'activent, l'impression d'être en recherche permanente et de redécouvrir ce qui, ailleurs, a déjà été expérimenté. Le cheminement, à peu de choses près, reprend celui de la genèse, de l'expansion et de la maturation des multiples outils qui se sont forgés au cours des trois décennies passées pour constituer la panoplie que nous connaissons présentement. Et tout comme l'itinéraire de tout petit de l'homme est largement fonction de sa per-

(1) Président de l'Association Française pour la Planification d'Entreprise (AFPLANE)

sonnalité, de son caractère et de son environnement, de même l'esprit de planification, les buts visés et même les méthodes et les moyens mis en œuvre dépendent énormément de l'acquis culturel de l'entreprise. Ce qui est vrai dans ce domaine dans une société n'est pas nécessairement transposable dans une autre. La planification, telle qu'elle est pratiquée outre-Atlantique ne correspond pas nécessairement à ce qui convient le mieux à une organisation européenne. La difficile transposition des manières de diriger japonaises a été, ces derniers temps, amplement soulignée. Si la préoccupation de réflexion à moyen terme est assez universellement répandue dans le tissu industriel, en revanche, les concepts, les méthodes et les outils utilisés diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre.

Planification opérationnelle et planification stratégique

Selon les buts visés, la planification d'entreprise procède de l'une ou de l'autre de deux conceptions fondamentales. L'une met l'accent sur la capacité d'organisation, de mise en cohérence et de coordination des activités d'une société. L'autre met en avant l'aptitude d'une firme à s'adapter à un environnement changeant. La première conduit à ce qu'il est convenu d'appeler une planification opérationnelle, la seconde, à la planification stratégique. Bien que l'abondante littérature française, mais surtout anglo-saxonne, développe presque exclusivement les techniques et processus correspondant à la seconde voie, force est de constater que, dans les faits, beaucoup de firmes ont évolué et se trouvent encore dans le premier cas de figure. Certaines, généralement de grande taille et opérant dans des domaines diversifiés, ont abouti à des systèmes intégrés comportant tout à la fois un volet opérationnel et un volet stratégique.

Un cheminement dans la filière opérationnelle

Héritière des pratiques budgétaires, la planification opérationnelle est née de la nécessité de dépasser l'horizon de l'année pour apprécier l'opportunité d'un choix en matière d'investissement, de recherche et de développement ou d'expansion d'un réseau commercial. Elle a surtout connu ses beaux jours dans les années 50 chez IBM, puis un peu plus tard chez ITT qui en a fait un outil sophistiqué de management de son empire diversifié. Elle correspond à une phase de grand formalisme. Les données financières y occupent une place de choix. Ses volets fonctionnels touchant progressivement toutes les parties de l'organisation : recherche, marketing, production, distribution, ressources humaines, qualité... font du plan un guide quantifiant et valorisant la contribution de chacun au développement de l'ensemble. Son caractère

glissant permettant une révision tous les ans des perspectives à 3 ou 5 ans, lui confère une suffisante souplesse dans un environnement relativement peu perturbé. L'informatique lui a permis de ramifier son emprise et, aujourd'hui encore, la plupart des logiciels de planification offerts sur le marché, ne répondent qu'à ses besoins. Mais, fascinés par l'apport de nouveaux moyens de traitement de l'information, ceux qui ont en charge l'animation de la planification ont parfois à ce point investi de leur savoir-faire et de leur temps que les bouleversements de l'environnement de leur entreprise les ont totalement surpris. La planification opérationnelle, à coup sûr, ne répondait plus totalement aux besoins des firmes et il fallait explorer d'autres voies.

L'unicité des prévisions qui servaient de base aux calculs économiques et financiers de plans opérationnels, supposait implicitement que l'entreprise maîtrisait la totalité des facteurs de son évolution. Or dès avant le premier choc pétrolier, certains marchés ont connu des ruptures, des tensions sociales ont perturbé les projections de frais de personnel et, ici et là, des produits de substitution ont sensiblement modifié les espoirs des services commerciaux. Des entreprises comme Shell ou les Ciments Lafarge ont introduit des hypothèses contrastées sur l'avenir, comptant sur des réalisations se situant entre deux scénarios extrêmes.

La modélisation économétrique a marqué cette étape d'évolution. Elle n'expliquait pas le pourquoi des phénomènes mais, partant de l'observation d'invariants et de corrélations entre de multiples paramètres, elle donnait déjà au décideur une évaluation pertinente des conséquences de certains de ses choix.

L'irruption de la stratégie

Les facteurs d'incertitude se sont multipliés. L'entreprise ne vit pas seule. La demande pour les biens et les services qu'elle offre peut être bouleversée par bien des événements. Certains approvisionnements peuvent subitement faire défaut. D'autres acteurs : concurrents, syndicats, collectivités publiques, associations de consommateurs... peuvent en très peu de temps modifier du tout au tout le devenir d'une firme. Alors apparaît le besoin de réfléchir sur le pourquoi de son évolution. Une société comme l'Oréal fonde sa planification sur une stratégie de produit et de marque. Philips cherche les facteurs décisifs de son avenir à partir de diagnostics sur les couples produits/technologies. Dans de nombreuses entreprises, les activités sont segmentées en briques élémentaires, pour lesquelles il est, à chaque fois, possible d'apprécier les forces et les faiblesses de la firme face aux opportunités et aux risques de l'environnement. Près de la moitié des 500 premières entreprises américaines ont adopté, avec des succès divers, les méthodes d'analyse

des portefeuilles d'activités proposées par le Boston Consulting Group (BCG). Classant leurs produits et leurs services en fonction de l'attrait du marché et de leur position relative par rapport aux autres concurrents opérant dans le domaine, elles ont trouvé, à travers ces méthodes, un cadre conceptuel leur permettant de mieux gérer la diversité et d'allouer les ressources disponibles de façon sélective.

En France, ce mode de raisonnement, introduit par le BCG au début des années 70, perfectionné par d'autres consultants comme Arthur D. Little, Mac Kinsey ou, plus récemment par SRI, a permis à de grandes entreprises d'élaborer des diagnostics complets de leurs secteurs d'activité, de rechercher des occasions de diversification, de se déployer à une échelle internationale et, dans certains cas, de conclure des alliances avec des partenaires nationaux ou étrangers.

Moins enclins à baliser année après année ce que sera leur compte d'exploitation et leur bilan, les chefs d'entreprise ont progressivement demandé à la planification de leur fournir un système d'analyse des informations dont ils disposaient et des moyens de jugement sur les conséquences à court, moyen et long termes de leurs choix d'aujourd'hui. Texas Instruments a mis en place son système de gestion de l'innovation et des risques commerciaux. La SNEA a lancé ses groupes rapides d'études stratégiques. PUK a développé ses approches par grands thèmes de réflexion prospective. La planification a ainsi davantage mis l'accent sur le qualitatif, essayant de mieux cerner ce qui, dans les liens de l'entreprise avec son environnement, devait être revu et rebâti sur d'autres bases.

C'est en ce sens qu'il convient de parler de stratégie en s'inspirant du langage militaire. Car, sans pousser trop loin la comparaison avec les pratiques militaires, force est de constater que les analogies ne manquent pas entre la guerre économique et la guerre tout court. Les difficultés du terrain rapprochées des particularités d'un marché, le déploiement des forces adverses comparé au jeu de la concurrence, la recherche du renseignement mise en parallèle avec le système de veille de l'environnement, tout comme les concepts d'objectifs, d'alliances, de barrières de défense ou de moyens de riposte ont peu à peu imprégné la planification stratégique. L'interaction des acteurs en présence a guidé la réflexion stratégique de VALEO. SEMA Prospective l'a utilisée pour apprécier les conséquences probables de choix concernant l'implantation et le fonctionnement d'aéroports. Mais, dans la plupart des entreprises, moyennes ou grandes, qui pratiquent une planification stratégique, l'analyse du comportement possible des concurrents et l'élaboration de politiques alternatives pouvant rapidement être mises en œuvre en cas de nécessité, tiennent une place centrale dans la préparation des décisions.

Des systèmes intégrés

Ces dernières années, les systèmes de planification en vigueur dans des firmes s'adonnant depuis longtemps déjà à la réflexion périodique sur leur évolution à moyen terme ont intégré en un seul cycle planification stratégique et planification opérationnelle. Cette évolution est particulièrement visible dans des groupes à unités multiples comme BSN-Gervais Danone ou Thomson-CSF qui pratiquent des échanges descendants et ascendants, en «V» ou en «W» pour faire participer l'ensemble de leur structure à la réflexion à moyen terme. Les objectifs généraux sont énoncés par la direction du groupe puis traduits en stratégies spécifiques par les filiales. Ces stratégies sont analysées, discutées, adoptées ou modifiées par les organes centraux, transformées en programmes opérationnels, quantifiées, valorisées, à nouveau soumises à l'approbation de la direction générale du groupe, avant d'être utilisées comme base à l'élaboration d'un budget pour l'année à venir. Plus fréquemment dans les firmes anglo-saxonnes que dans les entreprises françaises, le dispositif est complété par des mécanismes de suivi et de contrôle. Dans cet esprit, CII-HB a instauré un système de prime aux résultats.

Là où, comme à EDF, les choix d'aujourd'hui engagent très fortement l'avenir, les méthodes se sont multipliées pour prendre en compte le long et parfois le très long terme. Au raisonnement cartésien appliqué à des scénarios extrêmes, s'est substitué une approche systémique faisant intervenir les actions, les interactions et les rétroactions entre causes multiples. Enrichie parfois par le recours aux mathématiques probabilistes et à la théorie des jeux, cette approche permet de choisir les combinaisons de politiques les plus prometteuses ou les moins risquées.

A cette famille de méthodes se rattache aussi la technique introduite en France par le Cabinet XA, et qui consiste à focaliser le regard sur une décision précise envisagée. Les impacts probables de cette décision sont alors évalués dans de très nombreuses éventualités d'évolution de l'environnement technologique, concurrentiel, industriel, économique, social et politique. Par le jeu d'une matrice «profits/regrets», seules les éventualités jugées critiques pour le projet sont analysées. La décision finale d'engagement ou d'abstention procède alors du jugement de l'équipe de direction sur la pertinence et la probabilité de ces éventualités critiques.

Dans la peau du décideur

Bien des décisions prises par les entreprises paraissent, à l'expérience, sinon indépendantes, du moins assez extérieures aux projections issues de la planification formelle. L'urgence peut primer un processus d'analyse ordonnée et séquentielle. Si les exercices de planification conduisent toujours à éta-

blir le diagnostic de la situation de départ et à apprécier la fiabilité des hypothèses de base, en revanche ils sont encore aujourd'hui relativement peu orientés vers la conception de solutions souples, adaptatives, impliquant des phases de conflits et de négociations aux résultats imprévisibles. D'où l'émergence de tout un courant qui tente de faire de la planification stratégique une méthodologie fournissant accessoirement une quantification, mais permettant fondamentalement de faire évoluer l'intelligence conceptuelle des événements, des dépendances et des forces motrices de l'entreprise et des secteurs dans lesquels elle opère.

Autrement dit, dans le but d'une plus grande efficacité, des développements se multiplient greffant la planification stratégique sur le problème de la décision et de la prise en compte des motivations, des comportements et des objectifs du décideur. Il ne s'agit plus de préparer une série de solutions alternatives déjà élaborées, entre lesquelles le responsable aura à choisir d'une façon statique, mais de le placer dans une situation lui permettant d'avoir accès aux informations internes et externes à son organisation qui lui paraissent les plus utiles pour prendre les options qui lui reviennent.

L'approche préconisée par Novaction, qui consiste à déterminer, à partir de l'analyse socio-économique du comportement des acteurs, quelles seront les tendances de leurs stratégies futures, s'inscrit dans cette optique. L'aide apportée par le BERI qui fournit dans le domaine du déploiement international, une information constamment mise à jour sur les risques politiques, économiques et sociaux et sur le climat des affaires dans la plupart des pays du monde, va dans le même sens. Les méthodes d'analyse de la décision développées par le SRI et appliquées à des firmes comme la Gulf Oil offrent au décideur un cadre structurant les éléments d'information dont il souhaite tenir compte pour opérer ses choix. En France, M. Pelissolo affirmait dans son récent rapport dans le cadre du IX^e Plan, que le nouveau visage industriel allait être marqué par la croissance de la consommation de matière grise et d'informations qui se substitueraient à l'énergie et aux matières premières. Aux Etats-Unis, les techniques du «gaming» poussant le responsable dans une situation donnée à mieux spécifier ses visées, les contraintes qu'il perçoit et les solutions qu'il envisage, restent encore confinées au domaine militaire. Mais la pratique de ces techniques dans certaines universités ne tardera pas à amener à l'industrie une nouvelle génération de décideurs, entraînés par simulation à faire interactivement, avec l'aide de systèmes complets de communication et d'information au sein des entreprises, de rapides synthèses directement utilisables à des fins opérationnelles. Dans les firmes européennes, on n'observe encore que peu d'indices de cette mutation à venir. Les efforts de recherche allant dans ce sens au Gapset méritent d'être relevés, de même que les travaux de Mintzberg sur l'identification des composantes extra-rationnelles des processus de décision.

Perspectives pour l'an 2000

Ces tendances de la planification stratégique permettent-elles d'instaurer un nouveau mode de gouvernement des entreprises ? Permettent-elles, outre la meilleure maîtrise de l'information, de prendre en compte ce qui est apparu comme fondamental au cours du IX^e Congrès International de la planification d'entreprise organisé à Paris par l'AFPLANE : le rôle décisif des réalités humaines, la recherche d'une plus grande flexibilité et la création de capacités de mobilisation ?

Réalités humaines, car après une époque marquée par l'économisme dans la pratique planificatrice, le potentiel de volonté, du savoir et du savoir-faire des hommes, aux plans individuel et collectif, se révèle être aujourd'hui l'élément moteur des activités industrielles. Prise en compte des besoins qualitatifs des consommateurs, nouvelle citoyenneté des hommes qui «font» l'entreprise, apprentissage de nouveaux métiers ou préparation à de nouvelles technologies, l'homme — son intérêt pour le devenir de la communauté à laquelle il appartient — se situe vraiment au centre des préoccupations des planificateurs. Favoriser la création dans l'entreprise d'espaces permettant d'entreprendre, d'innover, de changer, voilà un premier apport de la planification stratégique des années à venir.

Flexibilité, dans le sens où l'environnement turbulent de l'économie du monde — compétition, mutations technologiques, instabilité monétaire, etc. — nécessite une adaptation permanente à l'inattendu. C'est la technique du kayak sur le rapide et non plus celle du paquebot sur l'océan.

Capacité de mobilisation, enfin, puisqu'il faut être prêt à tout moment pour faire face, à opérer un discernement dans les opportunités qui s'offrent à l'entreprise. L'avenir appartiendra aux firmes qui auront su se constituer un potentiel de compétences, de marchés, de moyens financiers, pour affronter les situations nouvelles.

De telles orientations conduisent à une nouvelle culture dans l'entreprise. Une culture que les planificateurs tentent d'appriivoiser au sommet de chaque organisation et dans l'ensemble de sa structure.

Aujourd'hui, concepts, méthodes, outils ne manquent pas ; ils sont adaptés aux activités les plus diverses, aux productions de biens, de systèmes et de services, aux entreprises présentes sur les marchés mondiaux comme aux PME.

Mais un nouveau souffle ne sera possible que si les entreprises peuvent, à travers la planification stratégique, propager dans toutes leurs structures une nouvelle volonté d'entreprendre. C'est ce pari que tous ceux qui veulent faire évoluer la méthodologie auront à gagner.