

Le **pilotage** stratégique

Mobiliser l'énergie collective

Jacques **CASTELNAU**

Loïc **DANIEL**

Bruno **METTLING**

Préface de **Claude BOURMAUD**

Président de La Poste



Jacques CASTELNAU
Loïc DANIEL
Bruno METTLING

D 1652

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE

Préface de Claude BOURMAUD
Président de La Poste

Éditions
d'Organisation 

Sommaire

Préface	9
Remerciements	13
Présentation de l'ouvrage	15
Introduction	17
1. Contexte du pilotage stratégique	17
2. Mutation des entreprises	19

PREMIÈRE PARTIE – Le pilotage stratégique

CHAPITRE 1 – Présentation du pilotage stratégique	25
1. Un changement de logique	25
2. Principes du pilotage stratégique	30
CHAPITRE 2 – Élaborer la stratégie d'entreprise	41
1. Le cadre de référence	43
2. Analyser l'environnement	46
3. Structurer le portefeuille d'activités	53
4. La compétitivité de l'entreprise sur ses marchés	57
5. Synthèse du portefeuille d'activités	67
CHAPITRE 3 – Stratégie et performance	73
1. Décliner la stratégie sur les processus	73
2. Performance et organisation	75
3. Performance et processus	77
4. La performance dans ses composantes internes	79
5. Efficience des processus principaux	82

CHAPITRE 4 – Les objectifs stratégiques	89
1. Définir la trajectoire stratégique	89
2. Principes des objectifs stratégiques	90
3. Définir les objectifs stratégiques	98
4. Validation de la vision stratégique et du portefeuille d'objectifs associés	118
CHAPITRE 5 – Organiser le déploiement de la stratégie	129
1. Objectifs et responsabilités	130
2. Objectifs et contributions	131
3. Prise en charge du portefeuille d'objectifs stratégiques par l'équipe de direction	140
4. Tableau de prise en charge des objectifs par l'équipe de direction	141
5. Prise en charge du portefeuille par la structure	143
6. Surveillance des objectifs	145
CHAPITRE 6 – Piloter l'entreprise sur la trajectoire stratégique	153
1. Mettre en place le pilotage	154
2. Organiser les cycles de pilotage de l'entreprise	161
3. Du pilotage au management de la performance	163
DEUXIÈME PARTIE – Principes de management des projets	
CHAPITRE 7 – Le projet	169
1. Définir les projets stratégiques	172
2. Projet et durée	172
3. Projets et processus	172
4. Mettre sous pilotage les projets stratégiques	176
5. Décrire la mise en œuvre du projet	179
6. Piloter les projets stratégiques	181
7. Exemples d'application de l'ARTT	184
CHAPITRE 8 – L'expérience de Bridgestone/Firestone Hispania S.A.	189
1. Le contexte mondial du pneumatique en 1999	190
2. L'implantation du pilotage stratégique dans la société Bridgestone/Firestone Hispania S.A.	191
3. Les premiers enseignements à tirer après l'implantation du pilotage stratégique	194

TROISIÈME PARTIE – Pilotage stratégique et entreprises publiques

CHAPITRE 9 – Spécificités et mutations	197
1. Le cadre de référence	197
2. Les ruptures de l'environnement	199
3. Les obstacles à la mise en place d'un pilotage stratégique	204
CHAPITRE 10 – L'expérience de La Poste	209
1. Les étapes de la mise en œuvre	209
2. Les conditions de la réussite	211
3. Positionnement du pilotage dans le management	216
4. Les prolongements du pilotage stratégique	222
Conclusion	225
Glossaire	227
Références bibliographiques	235
Table des illustrations	237

Préface

Avec la complicité des auteurs de ce livre, avec aussi la compétence et l'implication de ses équipes, La Poste a mis en place les principes et les outils du pilotage stratégique. Elle les a développés au niveau de sa direction nationale, de ses délégations régionales, de ses directions départementales et de ses établissements.

À ce jour, si tout est encore loin d'être achevé, des premiers résultats significatifs se font déjà sentir. Dans les grandes entreprises, les mutations ne s'accomplissent jamais comme décrites dans les manuels. C'est même plutôt le contraire. En effet, quelles que soient les précautions, il y a loin de la théorie à la pratique. Il est vrai que le charme d'une théorie est justement d'être réfutable. Pourtant, ce n'est pas le cas à La Poste, par exemple, où la volonté est désormais affichée de s'engager toujours plus dans le pilotage stratégique.

Le but ?

Exploiter chaque jour un peu plus les bénéfiques potentiels et les avancées significatives. Voilà qui a de quoi séduire, non ?

C'est dans cette perspective qu'en 1995, nous avons franchi le pas du pilotage stratégique. À cette époque, de fortes pressions s'exerçaient sur l'entreprise et il était vital de réagir. Maîtriser quelques priorités, obtenir certains résultats essentiels étaient un objectif jouable. Le temps des ruptures et des mutations était donc venu. C'était vrai à La Poste. Ça l'était tout autant dans la plupart des entreprises. En ce qui nous concerne, cette évolution inéluctable avait pour corollaire la concurrence. Ces conditions et les pressions qui en découlent nous ont amenés

à nous interroger sur l'efficacité de nos pratiques et de nos outils de pilotage.

Dès les années 1990, parallèlement à ces résultats de gestion, la place des grands projets de La Poste était posée. Partant d'une logique de l'action – c'est vrai pour toutes les entreprises – nous ressentions alors un besoin croissant de mieux expliquer le rapport de ces projets aux résultats.

Dans une première étape, deux approches ont été développées :

La *première* permettait d'améliorer la réalisation de ces grands projets, en affinant les objectifs, les outils et les méthodes.

La *seconde* consistait à mettre progressivement en place, dans l'entreprise, un mode de management par projets.

Dans le choix de ces deux voies, des limites sont apparues, inhérentes aux métiers mêmes de La Poste. De par sa nature, notre entreprise ne construit pas ses activités autour de projets. Notre chiffre d'affaires n'est pas issu de tels projets, comme cela serait le cas par exemple dans les grandes entreprises de travaux publics. Notre activité repose sur des flux de produits et de services. Cette caractéristique nous empêchait définitivement d'établir des liens significatifs entre chacun des projets et nos résultats d'ensemble. Et nous touchions là une *première limite* du management par projets.

Une *seconde limite* a été détectée, à partir des nombreuses ruptures d'environnement que nous pouvions déjà observer. Ces ruptures et évolutions externes surviennent tout au long des projets. En permanence, ils sont soumis à l'environnement et aux orientations stratégiques qui en découlent. En effet, lorsque le problème s'est posé pour La Poste d'un nouvel alignement stratégique de son portefeuille de projets, nous avons pu constater les difficultés de ce type d'opération. Toutes les approches qui nous étaient proposées visaient une cohérence stratégique à *partir* des projets, réflexion essentiellement remontante. Cela ne suffisait pas pour développer les réactivités rendues nécessaires par l'environnement. Nous ne pouvions pas durablement orienter l'entreprise dans un environnement hostile. Pour cet alignement stratégique, l'idée s'est donc imposée qu'il fallait partir d'une réflexion spécifique et de rang supérieur.

Dans une deuxième étape, La Poste a recherché le meilleur mode de déploiement de ses objectifs généraux, afin de renforcer là encore les

cohérences à tous les stades de développement et à tous les niveaux hiérarchiques.

Partant d'un portefeuille annuel des priorités générales, elle a commencé par l'appliquer aux différentes entités opérationnelles de sa structure. Ainsi avons-nous pu développer, à tous les niveaux opérationnels de notre structure, un véritable management par objectifs prioritaires. Par là même, notre management interne de la performance s'en est trouvé déployé et renforcé.

Enfin, *dans une troisième étape*, nous avons tenté de relier les objectifs prioritaires et les grands projets. Et c'est là que le pilotage stratégique s'est imposé, comme *la réponse adaptée à nos besoins*. Dans ce domaine nous avons formalisé les cohérences et les liens opérationnels entre objectifs et projets. En construisant pour la première fois notre portefeuille stratégique, selon les méthodes décrites dans cet ouvrage, nous avons fait progresser les attitudes et l'efficacité dans chacune de nos entités opérationnelles.

Aujourd'hui, des progrès restent à accomplir. Il nous faut mieux connecter notre portefeuille d'objectifs à la vision stratégique de La Poste, nécessité que le pilotage stratégique a considérablement renforcée à nos yeux. Dans ce domaine, nous devons développer la précision et la qualité de cette prise en charge, à chaque niveau de nos organisations.

Aussi, avons-nous à affiner la distinction entre responsabilités opérationnelles et fonctionnelles, dans toutes nos structures. Pour cela il nous faut transformer le contenu de notre reporting, en éclairant toujours mieux l'atteinte des objectifs financiers à *partir* des objectifs stratégiques et de leur analyse.

Nous en sommes là aujourd'hui. De tout ce qui reste à faire, je retiendrai deux progrès principaux qui restent à accomplir.

Le premier est de mieux formaliser encore les relations entre notre vision à long terme de l'entreprise, l'évolution de nos processus et nos grands projets. Instiller toujours plus de cohérence pour une évolution moderne et efficace, garante de notre réussite future.

Le second progrès qui nous incombe est de synchroniser toujours plus les différentes activités qui concourent au pilotage. Il nous faut à cet égard une réactivité beaucoup plus forte. Pour y parvenir, notre question est aujourd'hui la mise en perspective dynamique, dans un cycle annuel, de l'ensemble des sujets suivants :

- actualisation continue des choix stratégiques,
- déploiement efficace des objectifs et des projets,
- maîtrise de la trajectoire financière de La Poste,
- relations entre l'entreprise, ses différents partenaires, et son corps social,
- cycles de contrôle interne et d'audit qui nous sont indispensables.

Cette situation et ses développements encore nécessaires signifient que nous avons réalisé, pour une large part, notre apprentissage du pilotage stratégique. Il nous faut désormais gérer l'amélioration continue de son efficacité, à tous les niveaux. La ligne directrice reste bien celle que j'avais exprimée, avant le choix du pilotage stratégique :

- mieux inscrire chacun de nos objectifs et de nos projets au service de nos finalités d'entreprise à part entière mais aussi de service public,
- les déployer jusqu'aux niveaux les plus fins de nos organisations.

Le pilotage stratégique a largement confirmé à nos yeux ses avancées et ses promesses. C'est grâce à cette démarche qu'un jour chaque agent de maîtrise de La Poste s'appropriera la stratégie de l'entreprise, pour pouvoir la mettre en œuvre au quotidien dans son domaine.

Claude BOURMAUD
Président de La Poste

Présentation de l'ouvrage

Le pilotage stratégique est une nécessité pour les entreprises d'aujourd'hui qui veulent rester compétitives et mieux appréhender leur avenir. Il marque une profonde rupture dans toutes leurs composantes.

En un mot, cette approche nouvelle n'est pas une nouvelle recette. Elle oriente l'ensemble de l'entreprise à concevoir un nouveau style de management et un changement profond de comportement des hommes.

Les applications réalisées en entreprises privées ou publiques servent de support à l'ouvrage qui se veut beaucoup plus pratique que conceptuel. Il s'adresse d'ailleurs avant tout aux cadres et dirigeants et offre l'intérêt de s'inscrire dans l'évolution économique actuelle.

En effet, les constats, les diagnostics, les analyses, les buts sont tellement empreints de bon sens que tous ceux qui s'intéressent à l'avenir économique du pays seront étonnés et ravis d'y découvrir de nombreuses raisons d'espérer.

Par leur histoire et leur culture et du fait même du monopole, les entreprises publiques françaises sont sans doute les moins ouvertes aux méthodes de management du monde concurrentiel et, par voie de conséquence, peu enclines à adopter le pilotage stratégique. Autant dire que l'expérience tentée à La Poste et en passe de réussir, donne toutes ses lettres de noblesse à la méthode et à ceux qui l'ont mise en place au sein de cette grande entreprise.

Remarquons qu'à l'origine, les risques d'échec étaient à la mesure de l'ampleur des changements à apporter à tous les niveaux de l'entreprise.

D'ailleurs, tout au long de cet ouvrage, il sera fait référence aux entreprises *privées* (avec l'exemple de *Bridgestone /Firestone Hispania S.A.*) et *publiques* (La Poste). Ce parti pris vise à démontrer, à travers cette approche, que le pilotage stratégique est la méthode qui permet au secteur public de se frotter au monde concurrentiel et aux entreprises privées d'être totalement en attitude d'anticipation avec leurs environnements, d'être réactives, en un mot d'être compétitives.

Le début de l'ouvrage est consacré à l'environnement ; il vise à faire prendre conscience qu'une entreprise ne peut pas vivre de manière endogène ; ses regards doivent se tourner vers l'extérieur, vers le client final. Cette prise de conscience intégrée, les principes du pilotage stratégique sont présentés, détaillés et expliqués.

Tous les outils et leur utilisation sont analysés : principes incontournables, pièges à éviter. Il s'agit d'un véritable mode d'emploi du pilotage stratégique dont le succès de la mise en œuvre au sein des entreprises dépend essentiellement des hommes qui la composent.

C'est bien pour cela qu'une place importante de l'ouvrage est consacrée aux expériences réalisées dans les entreprises : les enseignements en sont tirés.

Introduction

1. CONTEXTE DU PILOTAGE STRATÉGIQUE

Notre époque est essentiellement caractérisée par des mutations profondes qui traversent nos environnements, du plus proche au plus lointain. Changements et ruptures se succèdent, se croisent et s'additionnent, chargeant toujours plus nos horizons et bouleversant nos quotidiens.

D'ordres géopolitique, économique et monétaire, technologique, culturel et social, ces mutations n'épargnent aucun domaine d'activité de l'homme. Chaque jour, la nécessaire mise en cause de nos modes de pensée et de nos comportements habituels s'impose afin de :

- recenser les acteurs clés de l'environnement,
 - focaliser sur les avantages concurrentiels,
 - analyser l'horizon temporel de la réflexion stratégique,
 - sélectionner l'information pertinente.
- le pilotage stratégique prend en compte la mutation de l'environnement des entreprises face à :
- une offre supérieure à la demande solvable,
 - de nouvelles caractéristiques du consommateur,
 - la mondialisation des marchés,
 - une compétition plus rude et une exigence accrue de vitesse,
 - l'obsolescence plus rapide des produits et équipements,
 - les nouvelles technologies,
- et s'inscrit aussi dans de nouvelles formes d'organisations :
- **Entreprise au plus juste** : *s'appliquer* à soi-même et à ses four-

nisseurs les principes de management de la qualité totale, du juste-à-temps.

- **Entreprise de classe A** : *se comparer* aux entreprises les plus avancées sur le plan mondial, dans tous les domaines d'activités.
 - **Entreprise horizontale** : *reconfigurer* l'entreprise en fonction du client, *construire* les processus en fonction de ses attentes et réduire les niveaux hiérarchiques pour réagir au plus vite.
 - **Entreprise virtuelle** : *externaliser* une grande partie des fonctions, *concentrer* les ressources sur le cœur du métier, *favoriser* les alliances avec tous les partenaires qui présentent des synergies.
- Intègre le management des paradoxes auquel sont confrontées les entreprises.

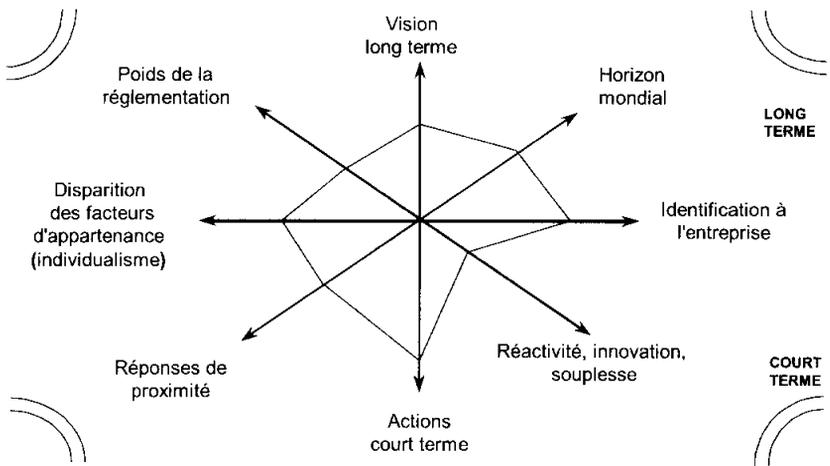


Figure 1 – Le management des paradoxes

Légende

Paradoxes

Vision long terme/
Actions court terme

Les entreprises ne peuvent piloter par des actions court terme sans disposer au préalable d'une vision stratégique. La vision long terme doit être déployée dans une logique d'actions court terme afin de mobiliser l'ensemble des acteurs.

Horizon mondial/
Réponses de proximité

Les clients attendent de plus en plus une réponse de proximité difficilement compatible avec des logiques d'entreprises évoluant dans un horizon mondial exigeant et complexe.

Poids de la réglementation/
Réactivité, innovation,
souplesse

La gestion quotidienne nécessite la prise en compte d'un sous-système organisationnel structuré et rigide permettant de développer des valeurs d'ordre (démarche ISO...) qui peuvent freiner des comportements d'anticipation et de réactivité.

Il s'agit pour les entreprises d'arbitrer entre les valeurs d'ordre et de désordre.

Disparition des facteurs
d'appartenance (individualisme)/
Identification à l'entreprise

Les entreprises ont depuis ces dernières années démultiplié les outils (projet d'entreprise, charte,...) afin de mobiliser et remobiliser les salariés autour des grands axes stratégiques.

A contrario, on constate un renforcement accru de l'individualisme conforté par les structures organisationnelles et budgétaires des entreprises.

La gestion de ces principaux paradoxes – et bien d'autres encore – devient l'une des principales compétences requises pour les managers d'aujourd'hui.

2. MUTATION DES ENTREPRISES

De nos jours, les entreprises sont toutes confrontées à des ruptures historiques dans leurs environnements traditionnels : dans les métiers, dans les marchés, dans les concurrences, dans les organisations socio-économiques traditionnelles. Les plus grandes d'entre elles ne sont ni les moins concernées, ni les moins vulnérables, compte tenu de la complexité de leurs systèmes de décision et d'information.

	Objectifs	Fonction du leader	Savoir-faire	Clé du succès	Système économique
1950	Produire	Technicien	Volume/Prix	Technique	Économie de Production
1965	Vendre	Commercial	Technique de vente	Marketing	Économie de marché
1978	Maîtriser les coûts	Financier	Contrôle budgétaire	Finance	
1993 à 20..	Réagir, s'adapter, imaginer	Stratège pédagogue	Anticipation	Vision exogène Approche globale Intelligence économique	Économie d'environnement, Mondialisation

Figure 2 – Mutation des entreprises

En France, les entreprises publiques sont plus particulièrement au cœur de ces tourbillons, mais elles ne sont pas les seules. Il leur faut toutes ouvrir les yeux sur des paysages qui, désormais, n'ont plus rien à voir avec ceux de leur expérience accumulée.

Elles doivent jouer sur des ressorts absents jusque-là de leur culture, de leur histoire et de leur professionnalisme. Les systèmes traditionnels d'évaluation de la performance, les critères habituels de développement doivent laisser la place à de nouveaux principes.

Mais lesquels ?

C'est le pilotage de ces entreprises qui est à reconsidérer dans sa globalité. Parce que cette permanence de ruptures affecte toutes les activités économiques, l'interrogation sur la conduite des entreprises face aux enjeux concerne absolument tous les types d'entreprises. Cette interrogation est formulée par de grandes entreprises publiques ou par de grands groupes privés, ou même des PMI/PME. Elle l'est aussi, pour la première fois, par des structures professionnelles jusqu'à présent étrangères à l'économie « classique » : des collectivités publiques, des associations loi 1901, des groupements d'élus, car l'exigence de performance se définit dans l'ensemble des structures.

D'où une nécessité de répondre à de nouvelles questions :

- Comment construire un horizon clair pour tous, dans l'entreprise ?
- Comment redonner du sens à l'entreprise ?
- Comment traduire la stratégie élaborée, dans les objectifs de chacun ?
- Comment contrôler l'allocation des ressources ?
- Comment piloter, dans la complexité des événements et des informations ?
- Comment construire la réactivité nécessaire face à l'environnement ?
- Comment adapter l'organisation à l'évolution des marchés ?

POUR LA PREMIÈRE FOIS...

Certains signes annonciateurs de ruptures de l'environnement d'une entreprise sont à peine perceptibles. Souvent, pour permettre une interprétation utile, ils demandent des capteurs efficaces.

Pour percevoir ce qui va changer, quelques exemples évidents fixent les idées.

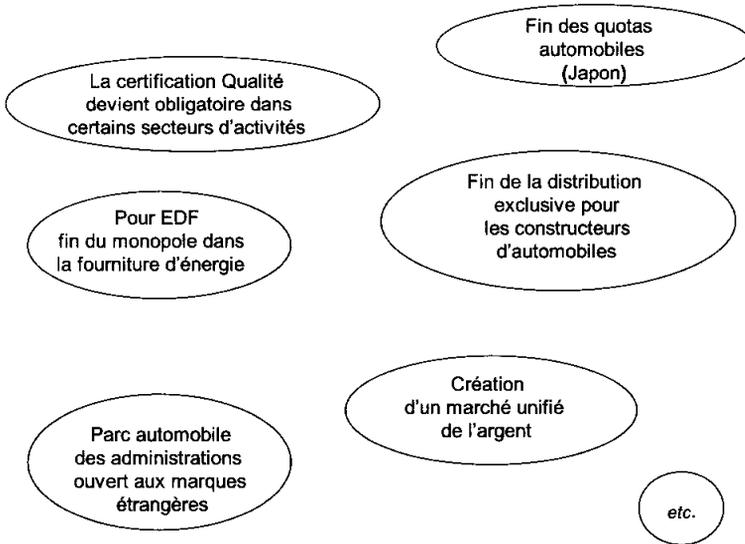


Figure 3 – Pour la première fois... ruptures

Exemples de ruptures dans le secteur de la concession automobile

Ainsi, une parmi les très nombreuses dispositions du traité de Maastricht, prévoit la fin de la distribution exclusive par les concessionnaires. Les exclusivités tombent... Voilà déjà une révolution de taille qui permettra à n'importe qui de s'installer comme « vendeur » de voitures.

Les concessionnaires, jusqu'alors exclusifs, auront le loisir de distribuer des marques concurrentes. Le distributeur qui n'aurait pas intégré dans sa stratégie cette évolution se mettrait automatiquement en difficulté concurrentielle par rapport à ceux qui l'auraient assimilée.

Par ailleurs, le 1^{er} janvier 2000 verra la fin des quotas japonais... La mondialisation du commerce passe par la suppression de ces contingents. Cette incontournable rupture va provoquer un jeu concurrentiel plus agressif... Autant s'y préparer, les voitures nippones vont déferler. Déjà on peut affirmer que le marché asiatique est saturé et, dans les dix années qui viennent, l'automobile en Europe représentera le marché le plus attractif.

Il est indéniable que ces ruptures vont très sérieusement modifier les comportements. Il y a aussi les ruptures technologiques qui souvent d'ailleurs accentuent les effets des premières. De plus, comment ne pas intégrer, la diffusion en pleine expansion de la communication par Internet ? Tous les jours, des adeptes supplémentaires grossissent les rangs des sur-

fers convaincus. Combien de temps vont résister les récalcitrants ? Dans cet immense chamboulement, l'Euro occupe une place prépondérante. Rien n'est plus facile que de connaître le prix d'un véhicule à Amsterdam ou à Lisbonne... Tout le paysage concurrentiel de notre Vieux Continent est déjà dans le XXI^e siècle.

Exemples de ruptures dans le secteur agricole

Plus gravement, l'épisode de la vache folle a très largement accentué le sentiment des consommateurs soucieux de l'environnement et de leur santé. Traçabilité... Le mot n'est pas seulement à la mode car la traçabilité est à présent une exigence absolue. D'où provient ce que je consomme, quels sont ses différents cycles de transformation et de distribution ? Le consommateur veut vérifier que le produit qu'il acquiert a été fabriqué, à tous les niveaux de la filière, dans des conditions qui préservent la santé, l'environnement et même sa morale lorsque, par exemple, il refuse d'acheter des produits manufacturés à l'autre bout du monde par des enfants en situation de quasi-esclavage.

D'ailleurs, si quelques producteurs ont encore un doute, la grande distribution est là pour les ramener à l'exigence du moment qui, assurément, représente une exigence durable : la traçabilité devient une clause incontournable des contrats. Hors traçabilité, il n'y a plus dans la filière agro-alimentaire d'accord possible avec la grande distribution.

Le combat pour le maintien des subventions européennes à leur niveau actuel est un combat d'arrière garde, perdu d'avance. Le monde agricole doit assimiler cette rupture de l'environnement pour se lancer dans une autre logique, une autre dynamique qui passent sûrement par une réduction des coûts. Et peut-être par l'élargissement de ses métiers en développant ses aspects de protection de l'environnement et d'aménagement du territoire. Ne parle-t-on pas d'ailleurs d'agriculteurs-citoyens ?

Ainsi, aucune entreprise ne peut se couper de son environnement. Tous les efforts doivent être consentis afin d'interpréter ses signaux, de lire ses évolutions. **Placer les bons capteurs aux bons endroits et savoir analyser les premiers indices constituent la première étape du pilotage stratégique et cela ne s'improvise pas.**

« Si nous pouvions d'abord savoir où nous en sommes et vers quoi nous nous dirigeons, nous serions plus à même de juger quoi faire et comment faire ».

Abraham LINCOLN (1858)