



CONSEIL EN MANAGEMENT ET INTÉGRATION DE SOLUTIONS

STRATÉGIE ET ORGANISATION | GESTION DE LA RELATION CLIENT | GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE
GESTION DES HOMMES ET DU SAVOIR | FONCTION FINANCIÈRE | INTÉGRATION DE SYSTÈMES
SOLUTIONS D'INFRASTRUCTURE | TECHNOLOGIES ÉMERGENTES | EXTERNALISATION DE SERVICES

AMÉRIQUES - EUROPE - ASIE

Stratège et Plombier

- **Rédaction : Maurice Marchand-Tonel**
- **Coordination et diffusion : Claire Thiebaut**
- **Chef de projet : Valérie Onnaïnty**

BearingPoint France SAS | 20, place de la Défense | 92050 Paris La Défense Cedex

www.bearingpoint.com

©2002 BearingPoint, Inc. Tous droits réservés.



LETTRE STRATÉGIE
N°4

La stratégie vient d'abord, l'intendance suit. “De minimis non curat praetor”, disaient déjà les Romains. La stratégie est la locomotive, les opérations suivent. Sur le terrain, la perception est souvent différente. La priorité est donnée à l'action et la stratégie s'adapte. Comment les “stratèges” et les “plombiers” partagent-ils le même projet d'entreprise ?

L'articulation de la stratégie et de l'opérationnel est un vieux débat. Pourtant, des entreprises réussissent là où d'autres échouent. Pour les unes, la stratégie prime et l'opérationnel suit. Pour d'autres, c'est l'inverse qui se produit. L'excellence opérationnelle prime et quand les “plombiers” sont bons, la stratégie finit bien par s'aligner. Dans ce cas, le management accorde une importance plus marquée au concret : les manches relevées, l'huile de coude, les systèmes, l'informatique, la logistique. Aux yeux des “plombiers”, la stratégie ne serait qu'une cuisine onirique d'intellectuels éloignés du terrain.

On pourrait balayer l'approche “plombier” d'un revers de la main, observant par exemple que jamais personne n'a jamais gagné une guerre concurrentielle décisive grâce à un meilleur ERP. Plus méchamment, on pourrait citer le patron de la plus grande entreprise française de son secteur qui déclarait “La stratégie c'est facile ; gérer la technique, ça c'est difficile !”... avant de déposer son bilan moins de deux ans plus tard.

En fait, la réalité n'est pas aussi simple et tranchée. La réponse est certainement dans la capacité de conjuguer à la fois la vision stratégique avec la qualité opérationnelle de l'entreprise. Cette double approche pousse l'économiste d'entreprise à proposer une matrice simple et schématique :

Cette matrice comporte deux axes :

Stratégie =
bonne ou mauvaise
Excellence opérationnelle =
forte ou faible

Ceci définit quatre quadrants :

		Stratégie	
		Mauvaise	Bonne
Excellence opérationnelle	Forte	Quadrant 3	Quadrant 1
	Faible	Quadrant 4	Quadrant 2



Chaque quadrant peut être ensuite intitulé en fonction de la création de valeur pour l'entreprise :

		Stratégie	
		Mauvaise	Bonne
Excellence opérationnelle	Forte	Kamikaze	Prix d'excellence
	Faible	Bonnet d'âne	Boîteux



Le quadrant “Prix d'Excellence” est le segment de rêve. On y trouve en vrac Toyota, GE, Hermès, Business Objects, Adecco, Louis Vuitton, L'Oréal, Zara et bien d'autres entreprises qui sont recon-



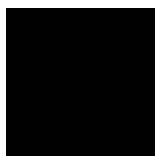
nues comme créatrices de richesse. Stratégie et excellence opérationnelle y sont parfaitement conjuguées et génèrent un cercle vertueux : l'excellence génère l'excellence, qui attire les meilleurs talents, permet les meilleures stock options, maximise la valeur boursière et diminue le coût du capital pour une plus forte croissance rentable, etc... Typiquement le président, à la Jack Welch ou à la Henry Ford, donne un souffle stratégique fort et une fierté d'appartenance à l'entreprise, tout en étant capable d'intervenir ponctuellement là où les relais de délégation et d'excellence opérationnelle n'auraient pas fonctionné.

Le **deuxième quadrant**, plus instable, est celui des “Boîteux”.

L'archétype en est peut être Boeing dont les experts américains reconnaissent volontiers qu'il est à lui-même son pire ennemi : luttes internes entre MBA et ingénieurs, entre anciens Mc Donnell Douglas et anciens de Boeing, manque

de clarté sur qui est vraiment le patron, pertes augmentant avec le chiffre d'affaires... On trouve des “Boîteux” dans toutes les industries, même celles apparemment souples du ciment, où la stratégie est avant tout fondée sur la part de marché locale. On s'aperçoit en effet, mondialement, que les cimentiers qui se font racheter par les grands groupes internationaux ont effectivement une bonne part de marché locale mais, l'absence de concurrence menant à la somnolence, des coûts bien trop élevés. L'acquéreur international n'a alors plus qu'à faire jouer sa propre excellence opérationnelle pour baisser les coûts, renforcer sa part de marché locale et déployer sa stratégie globale.

Les “Boîteux” sont souvent le fruit d'une fusion inachevée ou manquée. AEG-Telefunken en fut une illustration spectaculaire. C'est pourquoi un Glaxo Wellcome a si bien fait de mener sa fusion rondement, la vitesse primant la perfection, pour pouvoir rapidement



reboucler stratégie et excellence opérationnelle. Certes, la fusion des systèmes (informatique et RH par exemple) est généralement un cauchemar, mais l'arbre court terme ne doit jamais occulter la forêt long terme.

Dans le **quadrant 3**, le “Kamikaze” illustre les nombreux cas où une excellente exécution se révèle inutile ou insuffisante pour atteindre un avantage concurrentiel décisif et durable.

La “nouvelle économie” regorge d'exemples, particulièrement en “B to C”. C'est ainsi que des sites américains d'hygiène-beauté remarquables et très visibles, comme “eve.com” ou “gloss.com” ont dû se vendre à faible prix (à des acteurs de l' “ancienne économie”) faute de clients payants.

Bien souvent, les “Kamikazes” sont d'anciens “Prix d'Excellence” qui ont pris un tournant stratégique hasardeux avec une acquisition malheureuse. Daimler Benz avec Chrysler et BMW

avec Rover viennent aussitôt à l'esprit. De la même façon, Nokia a frôlé de très près la faillite quand son excellente division télévision fit l'achat du monstre ITT Schaub Lorenz en Allemagne. Seule l'ombrelle de prix élevé de Motorola permit alors de sauver l'embryonnaire division téléphone mobile du désastre. Si Motorola avait bien connu et compris le portefeuille d'activités de son fragile challenger d'alors, il lui aurait été bien facile et peu coûteux de préserver un leadership et une rentabilité aujourd'hui nettement perdus.

Dans le **quadrant 4**, intitulé “Bonnet d'Ane”, le double déficit stratégique et opérationnel est évident. Il se traduit par une véritable déroute si une reprise en mains rapide et ferme avec des moyens financiers conséquents n'est pas effectuée .

Parmi les nombreux exemples qui viennent en tête, on peut mentionner : AEG, Westinghouse, Creusot-

Loire, De Poortere, Mitsubishi-Electric et Automotive, feu Rhône Poulenc Textiles, beaucoup de banques japonaises et asiatiques. Deutsche Bank et Dresdner Bank, en ne réalisant pas leur projet de fusion hâtif, ont peut être évité de tomber dans cette porte de l'enfer.

Dans une économie qui va de plus en plus vite, les situations ne sont heureusement jamais figées, et l'on peut changer très vite de quadrant.

British Airways semble en quelques années être passée du “Prix d'excellence” au “Bonnet d'âne”. IBM a fait plusieurs allers et retours, de même que General Motors et Sony. Airbus a de bonnes chances de passer du “Boîteux” au “Prix d'excellence”. Legrand, l'un des rares à maîtriser la courbe d'expérience spécifique aux fusions acquisitions, semble à chaque achat d'entreprise sous-performante, savoir bien rebondir vers le “Prix d'Excellence”.

Bonne stratégie et excellence opéra-

tionnelle sont naturellement indissociables et doivent converger. Tout l'art d'un bon CEO est de savoir quand il doit mettre l'accent sur l'une ou sur l'autre pour optimiser la création de valeur de ses équipes. Son rôle est de réussir à donner de la vision aux plombiers et de partager les contraintes opérationnelles avec les stratèges pour qu'ils œuvrent ensemble au même projet d'entreprise.

Maurice Marchand-Tonel

