

Le nécessaire renouvellement des processus stratégiques

La volatilité de l'environnement entrepreneurial requiert le courage de remettre en cause collectivement les modes de pensée.



RICHARD SEURAT

Managing director, Operating capital partners / Senior advisor Capgemini Consulting

Transformation. De nouvelles lignes de force sous-tendent la réussite dans la durée de la transformation des entreprises performantes. En effet, la transformation d'un groupe consiste à améliorer ses opérations, voire réduire ses coûts, mais également à se définir un nouvel espace stratégique et un «business model» renouvelé qui fera émerger de nouvelles compétences et de nouveaux comportements. Il s'agit d'un voyage sans fin qui nécessite engagement, ténacité, vision et capacité à se renouveler en permanence.

Première constatation, plus la vision prospective de l'avenir de l'entreprise et de ses marchés est puissante, plus le business model est innovant et crée de la valeur nouvelle reconnue par les clients et utilisateurs, plus l'impact de la transformation est fort et pérenne. Par ailleurs, si l'on reprend la définition de la stratégie proposée par Peter Drucker: «l'allocation des ressources rares (i.e cash et compétences) pour se créer des avantages compétitifs durables», on constate un changement de paradigme qui s'est opéré au cours des trente dernières années.

En effet, à l'approche essentiellement concurrentielle proposée par Michael Porter (Harvard) dans les années 1980, s'ajoute celle de valorisation des compétences clés proposée par Gary Hamel (LBS) dans les années 1990, puis celle d'innovation de valeur, consistant à inventer de nouveaux espaces de marché, élaboré dans les années 2000 par W.C. Kim (INSEAD).

Aujourd'hui, les groupes performants sont capables de faire tout cela à la fois! La frontière entre le «low cost» et la «différenciation» chère à Michael Porter vole en éclats avec la réussite de business models innovants comme l'iPhone (un seul produit, noir ou blanc, fabriqué en Chine à des centaines de millions d'exemplaires) ou Dacia qui contribue significativement à la rentabilité de Renault avec un modèle «low cost différencié» qui rencontre le marché du consommateur exigeant à la recherche du juste prix.

Ecosystème. La pertinence de ces nouveaux business models innovants est d'autant plus forte qu'ils ont été créés le plus souvent au sein d'un véritable écosystème de partenaires qui contribuent chacun au succès du modèle d'ensemble.

Ce type de démarche permettant de construire des écosystèmes innovants est bien explicitée dans l'ouvrage collectif d'Osterwalder qui propose à la fois un canevas de génération de business models innovants ainsi que de nombreux exemples d'applications concrètes dans des entreprises comme Amazon, Capgemini ou Nestlé. En effet, il constate qu'Amazon, survivant de l'ère «.com» a su faire évoluer son business model au cours des dix dernières années, passant d'un métier de libraire en ligne à celui de gestionnaire d'une plate-forme de e-commerce généraliste ancrée sur une «supply chain» extrêmement

performante, puis, plus récemment, à celui de vente de tablettes kindle et même d'offreur de services informatiques et de cloud computing. Pour réussir dans la durée, ce changement de paradigme doit s'opérer dans une perspective stratégique élargie, car, plus le monde est incertain, plus l'avenir appartient à ceux qui se sont le mieux préparés à ces incertitudes. C'est le retour de la prospective et autres scénarios qui peuvent aller jusqu'à vingt ans. Loin de prédire l'avenir, ces scénarios s'appuient sur des tendances lourdes et émergentes pour éclairer des lignes de force et des ruptures sous-tendant une Vision d'avenir pour l'Entreprise et ses métiers. (cf les travaux de Michel Godet, du CNAM). Enfin, à l'instar de Danone ou Cisco, la démarche baptisée «land&learn» qui consiste à tester rapidement dans ou en dehors de l'organisation des business models innovants, à les améliorer en tenant compte des retours terrain puis à les déployer rapidement sur tout ou partie de leurs territoires s'avère particulièrement efficace.

Levier. Pour conclure, il existe deux principaux freins à la réussite de ce type de démarche, qui sont également de remarquables leviers de déclenchement: les processus et autres systèmes hérités du passé et les cartes mentales des dirigeants.

Concernant les processus, le meilleur levier consiste à utiliser les technologies numériques, plus flexibles et porteuses de progrès pour en faire des leviers de création de valeur; une étude publiée par le MIT à l'initiative de Capgemini Consulting auprès d'un panel de grands groupes internationaux démontre que le levier numérique utilisé à bon escient permet de creuser un écart de résultats de près de 40% au sein d'une même industrie. Sans parler de l'amélioration induite des conditions de travail et de la loyauté accrue des clients et consommateurs!

Concernant la nécessaire évolution des cartes mentales des instances de gouvernance, on constate que de plus en plus d'entreprises performantes font appel à de nouvelles techniques de travail en groupe basées sur l'ouverture, le partage, la confrontation et le «crowd sourcing».

Ces techniques permettent de mobiliser l'intelligence collective, notamment au travers de réseaux sociaux des collaborateurs et partenaires de l'écosystème afin d'obtenir en un temps record des réponses pertinentes sur des sujets et questions précises de nature stratégique ou opérationnelle.

Seuls les dirigeants qui auront le courage de renouveler en profondeur leur sacro-saint processus de planification stratégique, qui est le plus souvent une machine à reproduire le passé, pour ouvrir leur entreprise à son écosystème tout en remettant en cause collectivement leurs modes de pensée et leur perception de l'environnement, sauront prêts à surmonter un environnement toujours plus volatil et incertain. ///