

Making Strategy Work

POINT DE VUE

Toute stratégie, si bien conçue soit-elle, n'est-elle pas vaine si l'entreprise ne se donne pas les moyens de la mettre concrètement en application ? Lawrence Hrebiniak propose à l'organisation désireuse de mener à bien ses défis stratégiques, de réconcilier vision et exécution.



Les managers ne sont-ils pas davantage formés, dès les *Business Schools*, à penser et formuler des stratégies plutôt qu'à les mettre en œuvre concrètement ?, s'interroge Lawrence Hrebiniak. L'auteur déplore une dichotomie entre un management noble, stratégique (*planners*) et un management opérationnel (*doers*), qui suscite un certain dédain de la part des managers. Certes, il n'est pas question d'envisager une quelconque réussite opérationnelle sans une stratégie solide, clairement formulée en amont. Mais la conception de la stratégie globale de l'entreprise reste vaine si elle n'est pas relayée correctement dans les *business units*.

Pour remporter ce pari, dont l'auteur n'a de cesse de souligner la difficulté, surtout dans les organisations complexes et internationales, il importe de « prendre de la hauteur » et d'avoir une vision d'ensemble des paramètres au cœur de l'intégration entre conception et exécution stratégique. Seul un modèle systémique, en effet, peut permettre d'influer sur les forces à l'œuvre, tant aux niveaux organisationnel qu'opérationnel.

L'EXÉCUTION STRATÉGIQUE : UN DÉFI DE TAILLE
Selon les résultats de deux enquêtes menées en 2003*, les managers interrogés identifient huit obstacles principaux à l'efficacité et à l'effectivité de l'exécution stratégique :

- incapacité à conduire le changement ou à surmonter des résistances internes au changement ;
- manque d'adéquation entre l'application de la stratégie définie et la structure organisationnelle de l'entreprise ;
- mauvais partage de l'information entre les individus ou les *business units* chargés de la mise en application de la stratégie ;
- opacité quant à l'imputation des responsabilités relatives à l'exécution stratégique ;
- mauvaise formulation de la stratégie globale ;
- manque de sentiment d'« *ownership* » de la stratégie et de son exécution par les salariés clés ;
- absence d'un modèle pour guider les efforts d'implémentation de la stratégie ;
- manque de compréhension du rôle de la structure organisationnelle dans le *process* d'exécution).

La nécessité d'établir un modèle dynamique

L'auteur dresse un cadre dynamique à partir duquel il est

possible de traduire ces obstacles en opportunités. Ce modèle souligne la forte interdépendance entre le *corporate* et le *business*, qui s'influencent réciproquement, au niveau stratégique comme structurel, et la prépondérance du contexte organisationnel de l'entreprise (partage du pouvoir, culture de l'entreprise, capacité à conduire le changement et leadership) sur la réussite stratégique. En agissant sur chacun de ces paramètres, l'auteur montre qu'il est possible de garantir l'efficacité de l'exécution stratégique (voir schéma p. 8).

La *strategy review*, un *process* fondamental

« *La strategy review n'est pas un luxe, mais une nécessité* », insiste Lawrence Hrebiniak. Il s'agit d'une analyse en profondeur de la stratégie, de l'exécution et de la performance, qui peut être menée aux niveaux *corporate* et *business*. Ce *process* permet de tester la valeur des méthodes d'exécution du niveau *business*. Session interactive, dynamique et créative, la *strategy review* réunit le *corporate* et les responsables *business* pour passer en revue, aussi souvent que nécessaire, les moyens mis en œuvre pour remporter les défis stratégiques de l'entreprise : l'exécution est-elle en ligne avec la vision stratégique ? Les politiques de contrôle et de primes fonctionnent-elles ? Quels sont les couacs et les meilleures façons de les éliminer ? Grâce à ce lieu de débats, parfois houleux, les paramètres à l'œuvre dans l'exécution stratégique peuvent être étudiés et ajustés au mieux. Ces paramètres sont d'ordre organisationnel mais aussi opérationnel.

ACTIONNER LES LEVIERS ORGANISATIONNELS
L'excellence de l'exécution stratégique dépend de nombreux paramètres, notamment au niveau organisationnel. Les stratégies *business* sont-elles en adéquation avec la stratégie *corporate* ? La structure même de l'organisation reflète-t-elle la vision stratégique de l'entreprise ? Enfin, comment le changement imposé par la stratégie peut-il être conduit sans nuire à l'exécution ?

Aligner le *business* à la stratégie *corporate*

La stratégie *corporate* définit des choix globaux pouvant porter sur les fusions (verticales ou horizontales), la répartition des budgets entre les différentes *business units* et la structure organisationnelle (plus ou moins centralisée). Elle dicte donc ses règles aux *business units*, chargées, elles, de la stratégie

sur les produits, services, et la compétition sur les marchés. Or, la conception stratégique au niveau du *top management* se décline sur le long terme et n'implique que de petits comités décisionnels, tandis que les objectifs stratégiques des *business units* obéissent à un agenda de court terme et sont l'affaire de plusieurs dizaines, parfois de centaines de collaborateurs. Des contraintes surmontables, selon l'auteur, par l'utilisation d'outils de pilotage comme le *Balanced Scorecard* ou l'*Entreprise Performance Management Systems (EPMS)*.

Adapter la structure organisationnelle en fonction de la stratégie

Johnson & Johnson a toujours été une entreprise décentralisée, composée d'un nombre très important de SBU (Strategic Business Units). Sa culture promeut une innovation fondée sur la décentralisation, où les managers sont motivés à créer de la valeur pour leur « petite structure », tout en étant au plus près du marché et des clients. Mais cette stratégie est mise à mal lorsque J&J doit revoir entièrement la coordination de ces entités indépendantes, face à l'apparition de Health Maintenance Organizations, des regroupements administratifs d'hôpitaux. Les HMO refusent en effet d'avoir une dizaine d'interlocuteurs différents au sein de J&J pour se fournir en médicaments. Face à l'évolution de sa clientèle, désormais plus puissante, J&J n'a d'autre choix que de centraliser ses structures autonomes, leur imposant ainsi un contrôle accru. Chez General Electric, au contraire, la structure a été aplanie en quatre *business units* en réponse à un changement stratégique imposé pour répondre avec plus de flexibilité aux fluctuations des marchés. Mais, en éliminant un niveau hiérarchique, le *lower management* se voit conférer plus de responsabilité et, forcé d'agir, doit changer ses habitudes de travail. En l'absence d'un *middle management* capable de coordonner les différentes *business units*, un problème de communication latérale peut aussi freiner l'exécution. Afin d'ajuster les compétences des managers, qui nécessitent un nouveau degré d'expertise, et de favoriser la circulation de l'information, l'auteur promeut, au niveau *corporate*, l'existence d'une fonction centralisée avec un rôle stratégique (*benchmark* et conseils), éducatif (*executive education*) et intégratif (diffusion des meilleures pratiques). Ainsi, un virage dans la stratégie *corporate* peut nécessiter un changement de structure ou même de stratégie au niveau des entités. Or, selon l'auteur, encore trop peu d'attention est portée à la conduite du changement dans l'entreprise, et à la manière dont il affecte l'exécution.

Conduire le changement stratégique

De nombreux exemples, notamment dans des contextes de fusions-acquisitions, montrent à quel point changer est un exercice difficile. Autant que faire se peut, l'auteur prône un changement de type séquentiel pour minimiser les résistances. Cette approche méthodique consiste à établir des priorités en adéquation avec la stratégie pour aborder les évolutions par étapes. Elle a le mérite de révéler clairement les relations de cause à effet dans le *process*, et donc de favoriser l'apprentissage, les sources d'erreurs pouvant être identifiées facilement. Par ailleurs, les managers ont l'occasion de célébrer leurs succès avant de passer aux étapes suivantes,

L'auteur



Lawrence HREBINIAK est professeur de stratégie à la Wharton School, université de Pennsylvanie. Il enseigne en MBA et pour les programmes d'*executive education*. Avant de rejoindre la Wharton, en 1976, il a travaillé dans l'industrie automobile. Il est également conseiller auprès de grandes multinationales comme Johnson & Johnson, AT&T ou GM. Il est l'auteur, notamment, de *Implementing Strategy* (Prentice Hall, 1984).

ce qui leur confère plus clairement le sentiment de participer à la stratégie globale (sentiment d'« *ownership* » de la stratégie). Pour autant, le changement séquentiel peut s'étaler sur de nombreux mois, voire des années, de sorte que les équipes risquent de perdre de vue les objectifs finaux, tandis que des facteurs exogènes peuvent encore modifier ces derniers (exacerbation de la concurrence, évolution de la demande et des capacités internes de l'entreprise). *Quid*, enfin, des acteurs-clés du changement qui quittent l'entreprise ? Le recours à un *transition manager* peut se révéler indispensable si l'organisation veut assurer le passage du relais. L'auteur n'hésite pourtant pas à plaider contre le changement complexe, où, lorsque le temps imparti est relativement court, « *tout doit être abordé en même temps* ». S'il a l'avantage de promouvoir un « esprit de corps » parmi les managers face au défi, il rend impossible le contrôle et la coordination tant les paramètres à modifier simultanément sont nombreux : dans le cas d'une révolution technologique, par exemple, la stratégie, les prix, la distribution, les *incentives*, les plans marketing, les agendas de fabrication doivent être revus de concert. Souvent, l'organisation conseille au manager de « *faire de son mieux* ». « *C'est le baiser de la mort*, lance Hrebiniak, *il est aberrant de demander à quelqu'un de tout bien faire* », surtout, paradoxalement dans une entreprise qui cultive la performance. La peur de l'échec, surtout au sein des équipes les plus brillantes, portées en exemple, peut paralyser l'action, voire mener les managers à la démission, prévient-il.

Si l'exécution stratégique est avant tout une question organisationnelle (aligner la structure de l'entreprise sur la stratégie et coordonner les niveaux *corporate* et *business*), les résistances peuvent mettre à mal le succès de l'exécution, lorsqu'il s'agit d'impulser le changement nécessaire.



COMMENT ASSURER LA COORDINATION DE L'EXÉCUTION STRATÉGIQUE ?

Si la conduite du changement peut virer au cauchemar, des efforts de coordination opérationnelle •••

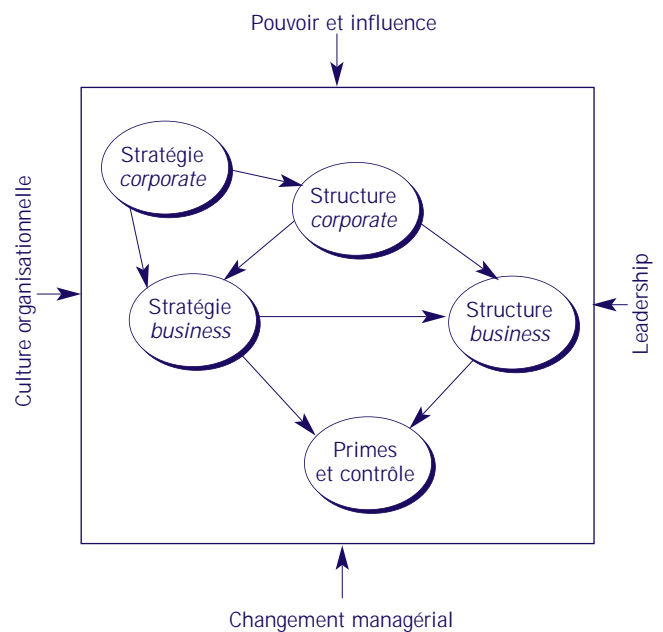
centrés sur le partage de l'information, le contrôle, la motivation et l'imputation claire des responsabilités peuvent garantir le bon déroulement de l'exécution stratégique.

Une question de communication

Selon la structure de l'entreprise définie par la stratégie *corporate*, les *business units* fonctionnent de manière plus ou moins indépendantes. Des *Standards Operating Procedures* (SOP) ne suffisent pas toujours à coordonner ces différentes entités. Dans le cas d'une intégration verticale, par exemple, où l'interdépendance des entités est séquentielle, la distribution de primes permet d'inciter l'entité en amont à livrer un travail de qualité à l'aval. Enfin, lorsque les interdépendances sont réciproques (par exemple entre l'*engineering*, la production, le marketing et les clients), la coordination est vitale. Chacun est invité à participer simultanément : une gageure si les équipes sont géographiquement dispersées et même si les moyens technologiques peuvent permettre d'y remédier. Pour répondre à ce souci de communication, GE a mis en place un exercice particulièrement efficace, sous l'impulsion de son ancien CEO Jack Welsh : le *Work Out*, une session pour générer et mettre en application des idées en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Elle traduit bien la philosophie propre à Jack Welch d'« élargir les objectifs » plutôt que d'obéir à une stratégie gravée dans le marbre. Le *Work Out* est ainsi l'occasion de concentrer les efforts de chacun sur des problèmes complexes, et de mener les débats en face à face. Chez McKinsey, cabinet de conseil très dispersé géographiquement, créer et utiliser les savoirs est une tâche peu aisée. McKinsey a mis en place des centres de compétences et de développement pour ses consultants, et, pour permettre la diffusion de ces savoirs et éviter les redondances, a notamment créé des *yellow pages* d'experts, classés selon leur spécialisation. Chez Citibank, l'exécution de la stratégie à l'échelle internationale doit inclure autant des éléments globaux que des spécificités locales. Une réponse organisationnelle a été apportée avec la création d'une matrice pour forcer l'intégration de ces deux perspectives : des *account managers* sont chargés de recenser les besoins *business* des multinationales dans le monde et des *regional managers* les besoins au niveau local. Enfin, des *clients managers* diffusent ces informations à l'ensemble de l'organisation. Ces *process* structurés peuvent, idéalement, s'accompagner d'une multiplication des contacts informels, d'une simplification des degrés de validation ou encore de moyens de transmission des savoirs tacites.

Contrôle et motivation : le rôle du leadership et l'imputation claire des responsabilités

Selon l'auteur, les managers partagent tous la même motivation initiale : bien faire. Pour l'encourager, les primes doivent être à la fois financières, personnelles et liées à la réussite stratégique. Encore faut-il pouvoir mesurer correctement la performance, c'est-à-dire de manière harmonisée entre les différentes entités, qui n'utilisent parfois pas les mêmes référentiels. Mais également savoir à qui incombent les responsabilités : un objectif est souvent atteint grâce à un effort de groupe, en croisant les compétences d'entités complémentaires, sous la responsabilité com-



mune de plusieurs managers. Pour y remédier, il est possible de mettre en place un *process* « d'imputation des responsabilités et de négociation des rôles » : durant neuf étapes, un *think tank ad hoc* liste les moyens d'atteindre un objectif particulier et désigne les personnes clés à qui incomberont les différentes responsabilités. Animé par un médiateur, le groupe de travail ajuste les opinions de chacun, souvent divergentes, jusqu'à obtenir une matrice qui remporte l'adhésion de la majorité et la publication d'un guide.

L'exécution stratégique étant de plus en plus complexe, fondée sur l'interdépendance, il incombe au *top management* de récompenser la coopération (primes par équipe) et d'instaurer une certaine discipline pour que les opérations ne dévient pas de la stratégie. Cette discipline se traduit par une honnêteté qui peut s'avérer brutale : éviter le déni, sans pour autant blâmer de bouc-émissaire. Enfin, le leader doit faire montre de cohérence : « on ne peut pas prôner l'innovation et être réticent face à la prise des risques, en campant sur une culture conservatrice, ou encore miser sur l'amélioration de la relation clients mais déplorer l'explosion des factures téléphoniques ! », ironise l'auteur.

L'exécution stratégique est un *process* dynamique, adaptatif, qui s'organise autour du changement et de l'apprentissage. Elle mobilise toutes les ressources de l'entreprise autour de *process* structurés mais également informels à ne pas négliger. Si l'ouvrage de Hrebiniak n'est pas le premier à lever le voile sur l'ampleur et la complexité de la tâche, force est de constater, à l'heure où tant de fusions-acquisitions se soldent par des échecs, que la mise en pratique de la stratégie requiert plus que jamais toute l'attention de l'organisation. ■

D'après *Making Strategy Work*, Lawrence Hrebiniak, Wharton School Publishing, janvier 2005

* Enquête Wharton-Gartner sur 400 managers, et enquête Wharton Executive Education sur 200 managers.