

PILOTER LA CREATION DE VALEUR AVEC INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Comment replacer dans un contexte actuel de changements permanents l'ajustement des tactiques à des structures manquant de réactivité et optimiser la création de valeur sur le long terme ?

Un environnement fait de contraintes, de contradictions et d'opportunités

Chaque direction a ses propres objectifs, et l'opposition des objectifs entre différentes fonctions peut rapidement devenir un obstacle à l'efficacité de l'ensemble :

- Les commerciaux ont pour objectif de vendre le maximum dans la journée, ils sont dans le court terme,
- Les personnes en charge du marketing peuvent provoquer le retrait d'un produit pour en mettre un autre en valeur, s'adresser à un nouveau public, ou une nouvelle génération de produits, (re)positionner la marque, vendre peu pour conserver au produit son attrait... Pour eux, le retour est attendu dans les mois voire les années qui suivent ;
- Les industriels sont en quête d'excellence, marquant la différence sur le long ou le très long terme par des outils plus performants ou très innovants ;
- Les financiers privilégient par défaut la régularité : ils freinent ou accélèrent la croissance (en pilotant les moyens) pour contrôler le risque. Ils inscrivent leurs actions le plus généralement dans l'année ;
- Et les responsables de la création de valeur, construisent les priorités économiques et pilotent les autorisations de projets correspondants en essayant d'intégrer les attentes de chaque fonction autour de ces objectifs à moyen-long terme.

Force est de constater que l'opposition entre les objectifs par fonction, pourtant gage de professionnalisme, peut néanmoins devenir destructeur de valeur. L'enjeu est de conjuguer ces visions complémentaires afin d'en faire une réelle force pour développer la valeur de l'entreprise dans un environnement qui est effectivement complexe.

Les crises endurées par les entreprises sont souvent expliquées par les changements trop rapides ou imprévisibles de l'environnement. En effet que le schéma habituel de déclinaison descendante de la stratégie de l'entreprise et de cloisonnement de chaque fonction opérationnelle ne permet pas d'intégrer au fil de l'eau les changements de tous ordres. Lorsque ces changements modifient le résultat des mesures mises en place, l'entreprise n'est pas à même de mettre en œuvre les corrections nécessaires à un pilotage optimisé.

C'est pourquoi la stratégie, construite pour le moyen et long terme, doit pouvoir :

- S'enrichir des informations concernant l'environnement tant interne qu'externe à l'entreprise ;
- Etre partagée par tous les collaborateurs de l'entreprise afin qu'ils visent avec leurs moyens individuels un objectif commun, connu avec précision et auquel ils adhèrent ;
- Mesurer l'impact prévisible des nouvelles informations sur la stratégie et les objectifs poursuivis, afin de mettre en place d'éventuelles solutions correctrices de façon continue.

Alors, la mise en mouvement de l'entreprise au rythme de son environnement devient un pilier de la stratégie et non une réaction de rupture ou de crise : une stratégie de continuité dans l'adaptation constante. La gestion de l'information et l'adaptation des outils au rythme de l'environnement sont des atouts majeurs.

L'adaptation de la gestion de l'information

La veille économique, concurrentielle et de l'innovation est destinée à partager, au sein de l'entreprise, une lecture commune et à valeur ajoutée de l'écosystème d'entreprise : les mouvements de son environnement économique, sa concurrence, ses clients, ses partenaires.

Une solution est de la loger au sein du département stratégie, qui propose les priorités de développement et pilote le Comité d'investissement. Ce département, se nourrit de la veille en premier lieu et il est le relai avec les décideurs centraux et opérationnels. Il s'agit d'intégrer rapidement, dans le processus de décision, ces informations dès lors qu'elles ont été :

- détectées,
- analysées,
- transcrites en termes économiques pour l'entreprise.

Elles sont alors diffusées à bon escient, à l'ensemble des décideurs.

Pour faire face aux changements subis par l'entreprise, certains peuvent être tentés de confier la construction d'objectifs stratégiques et de priorités à moyen – long terme à des experts proposant des analyses lourdes en vue d'établir les objectifs à 3 ou 5 ans.

Outre le coût d'une telle démarche et le message donné aux équipes opérationnelles d'une marche « stop and go » de l'entreprise, sa pertinence peut rapidement être mise en cause dans un environnement où l'adaptation en temps réel au changement est une force stratégique.

Développer un savoir-faire interne permet d'intégrer la construction des priorités comme une fonction continue de l'entreprise. Elle repose sur une gestion pointue des expertises et des informations avec une couverture mondiale et dont les risques et opportunités sont comparés et quantifiés en temps réel. Cette construction des priorités s'appuie sur :

- Une démarche active de collecte continue d'informations internes et externes auprès des sources jugées les plus pertinentes. A ce titre les experts externes en économie, prospective ou stratégie font partie des sources qui alimentent la démarche aux côtés des experts métiers internes ;
- Une évaluation continue des potentiels et des priorités à l'appui **d'outils de traitement et d'analyse de l'information collectée** ;
- **Des outils de formalisation des informations, garantissant une diffusion en temps réel ciblée et protégée** de cette même information, via l'intranet, auprès des décideurs ;
- Un processus d'autorisation qui optimise la valeur intrinsèque et contributive de chaque projet et chaque investissement en fonction des opportunités tant conjoncturelles que fonctionnelles internes ;
- Une mesure continue et exhaustive de l'écart entre les réalisations et les plans validés qui améliore la qualité des prévisions et oriente les ajustements de priorités compte tenu des opportunités déjà retenues.

Cette organisation valorise les expertises internes et en retour apporte de la valeur ajoutée aux équipes, finalement optimise la création de valeur.

L'optimisation des projets

Les priorités de l'entreprise se déclinent en projets proposés par les experts opérationnels et dont l'essence est de créer de la valeur. Chaque projet correspond à la mise en œuvre de moyens (achat d'actifs immobilisés, stocks, recrutements, charges de fonctionnement...) pour développer ou renouveler les activités de l'entreprise : une ligne de production, un bureau commercial, un outil informatique, un magasin ou une nouvelle activité.

Mais là encore se posent les questions du coût de l'expertise technique, de la cohérence des projections avec la réalité, et du rythme adapté pour capturer les meilleures opportunités. Comment optimiser le choix et la construction de chaque projet, et faire en sorte que :

- Les mesures des projets soient techniquement justes ;
- Les risques et opportunités reposent sur des éléments réels les plus significatifs et non des questions théoriques ;
- Les contributions potentielles des projets aux résultats futurs soient mesurables ;
- Les choix des projets se fassent à un rythme cohérent pour pouvoir saisir les meilleures opportunités.

La plupart des entreprises s'accordent sur le fait qu'un projet d'investissement doit être conçu et documenté à partir :

- D'une note décrivant les objectifs visés et les moyens mis en œuvre pour les atteindre : leur contenu varie mais le formalisme imposé permet de structurer les questions clés à documenter permettant de relier stratégie et objectifs.
- D'une analyse d'impact financier : elle doit permettre de quantifier la création de valeur attendue par la mesure du coût des ressources nécessaires et du résultat prévisionnel du projet. Pour des questions techniques, ces mesures et projections sont souvent confiées à une « cellule » spécialisée des instances financières. Celle-ci travaille de façon indépendante, suivant des données issues de benchmarks et selon des critères de risques et opportunités normés.

Mais si cette organisation permet de construire des mesures techniquement justes, elle nécessite l'intervention de nombreux analystes financiers pour traiter tous les projets, ou d'accepter un espace d'inconnu sur certains. Plus gênant encore, la déconnection des projections avec l'environnement et les opérationnels entraîne une perte d'informations qui est dommageable à la fois pour la construction du plan et pour l'implication de ceux qui le réaliseront.

Pour répondre à ces enjeux, une organisation centrale permet de tenir compte des contraintes métiers et transmettre une expertise technique aux opérationnels au travers des outils pour choisir et optimiser les projets proposés.

Les modèles d'analyse de rentabilité doivent être construits et pilotés sur la durée de vie des projets (moyen et long terme). Il est optimum de les présenter sous forme de **business plan automatisés, déclinés et lisibles par fonction opérationnelle** (Ex : production, distribution en gros, distribution de détail).

Ceci permet d'alimenter les outils en central des données financières Groupe par pays et métier à jour. Une fois complétées des informations opérationnelles spécifiques au projet, l'outil intègre l'ensemble des données pour produire un business plan formalisé complet y compris le calcul des ratios significatifs et la mesure de la valeur créée.

Cette organisation centrale assure un niveau d'expertise approprié :

- L'expertise pointue de modélisation du déroulement d'une activité future ;
- L'analyse financière adéquate permettant la mesure de la création de valeur ;
- La diffusion de ces deux expertises dans chaque entité opérationnelle, véhiculée par les outils de business-plan et analyse de valeur automatisés ;
- La connaissance suffisante des différents métiers opérationnels concourant à l'activité pour construire les modèles sous la forme adaptée.

L'organisation répond aussi aux exigences de coût et de qualité :

- Contenir les coûts : quelques experts en analyse financière centraux mutualisent leur savoir-faire via l'outil ;
- Garantir l'homogénéité de l'approche : les impacts quantitatifs du projet sont mesurés de manière techniquement juste et homogène ;
- S'assurer de la qualité de l'information : c'est l'expert opérationnel ou technique du sujet qui produit l'information ;
- Contribuer à l'adhésion au projet d'entreprise : la nature et la mesure des risques sont partagées entre toutes les fonctions de l'entreprise.

Cette organisation positionne les fonctions opérationnelles au cœur des projets et de la stratégie d'entreprise, dans sa phase de construction.

En retour, les projets, d'avantage nourris de la réalité « terrain » sont plus justes, et les décisions de faire ou non reposent sur une mesure de la création de valeur nette la plus proche possible de la réalité.

La post-évaluation systématique pour nourrir la démarche prospective

La **post-évaluation des projets** est nécessaire pour ajuster les projections futures et partager les résultats avec les opérationnels. Ceux-ci ont alors une meilleure appréciation des risques et des

opportunités venant de leur environnement et de leurs leviers d'action. Néanmoins, la pertinence des résultats dépend du nombre des analyses, or elles sont techniquement très complexes à réaliser.

La construction d'outils qui automatisent les traitements des données financières permet une post-évaluation systématique des projets. Ces outils couvrent :

- La collecte des informations nécessaires ;
- Les calculs qui permettent de construire les business réels sur la durée de vie des projets réalisés : comptes de résultats, bilans, coûts des capitaux ;
- Les calculs d'écarts avec les business plan construits selon les mêmes critères.

Par l'analyse des nombreux résultats de post-évaluation, l'entreprise acquiert très rapidement un panel d'informations significatif sur son cœur de métier.

La comparaison systématique des réalisations avec les projections qui ont déclenché l'autorisation participe à un processus d'amélioration continue de la qualité des projections et une meilleure définition des priorités.

Ce schéma d'organisation centrale construit et géré sur le long terme par la direction générale imbrique la gestion de projets et la planification stratégique. Ainsi le schéma vertical descendant de décision et d'information sur la stratégie, se transforme en une construction continue de la création de valeur partagée par les différentes directions.

La Direction Générale pilote avec l'adhésion des différentes directions la démarche de construction et de mise en œuvre de la stratégie, optimisant en continu la création de valeur. La circulation fluide de l'information pertinente, diffusée à bon escient et traitée au moyen d'outils automatisés à forte valeur ajoutée technique, permet de :

- réduire les décalages temporels,
- transcrire rapidement l'information en termes d'impact final sur les objectifs poursuivis,
- créer les conditions positives pour des ajustements en cours de projet
- alimenter la créativité, l'intuition et l'expérience métier des décideurs.

Les opportunités ou les mesures correctives sont alors plus rapidement envisageables et quantifiées, et à nouveau diffusées, avec une meilleure compréhension de la part des fonctions opérationnelles et techniques, qui ont alimenté elles-mêmes la démarche.

Cette organisation contribue fortement à la réactivité et l'implication de chacun autour d'une démarche stratégique partagée et adaptée à une époque faite de changements permanents, et à l'amélioration continue de création de valeur de l'entreprise.

Stéphanie Flinois

16 mars 2011