

**QUEL AVENIR POUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ?
Les groupes industriels multi-activité multi-pays remettent
en question leurs systèmes de planification**

Georges Blanc

Professeur de stratégie et politique d'entreprise
au Groupe HEC
Jouy-en-Josas, France (France)

Tamym Abdessemed

Doctorant au Groupe HEC

Bernard Kahane

Doctorant au Groupe HEC

1) Les présupposés de la planification

La planification stratégique instituée dans les années 70 constitue l'un des moyens prônés pour améliorer la performance des groupes industriels. Nous venons plus loin qu'aucun travail de recherche n'est parvenu à démontrer de façon probante une liaison planification --> performance économique (Voir Boyd, B.K., 1991 et Powell, T.C., 1992). Le plan qui est produit vise essentiellement à fournir une représentation synthétique des activités au sein de la firme et à rendre plus lisible les choix permettant d'affronter le futur. Ces dernières années, la planification a subi une double remise en cause théorique et pratique car bien souvent elle est apparue comme **fondée sur des hypothèses fausses** et par ailleurs s'est révélée **trompeuse par rapport aux attentes des praticiens**.

Les modalités de la planification s'appuient à l'origine sur une double hypothèse de stabilité de l'environnement et de rationalité des choix qui semble aujourd'hui vacillante.

- La planification présuppose la capacité de l'organisation à inférer une représentation d'un possible futur à partir du présent. Ceci suppose de manière implicite une continuité de l'environnement ou de ses tendances évolutives. Dans cette représentation, le futur est pour une large part, une projection des tendances actuelles et pour le reste dicté par des ruptures dont

la dimension et le sens sont essentiellement prévisibles. Métaphore balistique, le plan est une cible qui doit permettre la correction des écarts, comparable au fonctionnement du contrôle de gestion à court terme.

- La planification suppose que l'organisation constitue l'opérateur d'une rationalité collective résultant de la combinaison de rationalités individuelles poursuivant un optimum économique. Les contradictions irréductibles d'intérêt entre entités, l'ambiguïté et l'incertitude de l'information disponible, et les possibilités de la manipuler n'ont pas lieu d'être. Le processus de planification permet l'élaboration d'un consensus, la transparence et par conséquent la mobilisation collective, à l'image de « l'ardente obligation » du Plan National Français des années soixante.

2) *La critique des présupposés de la planification*

Divers auteurs ont interrogé ces présupposés de la planification et les ont remis en cause. Daft et Lengel (1986) ont montré que certaines situations peuvent s'apparenter à des mystères dont la solution ne peut être trouvée au travers de procédures rationnelles. Ils posent notamment que la **rationalité de la procédure à mobiliser est inversement proportionnelle à l'importance de l'incertitude de la situation à traiter**. Une situation où l'incertitude est faible peut être traitée rationnellement. Une situation où l'incertitude est majeure nécessite un autre mode de réponse. Ce courant de pensée conduit à privilégier l'intuition, la subjectivité, le pragmatisme, au détriment de l'analyse rationnelle dans son acception classique. Cette dernière peut être utile mais se révèle souvent insuffisante, notamment dans des situations caractérisées par une incertitude incompressible.

D'autres auteurs (Weick in Huff, ed. 1983, Gimpl et Dakin, 1984) ont montré que bien souvent, les pratiques managériales ne sont qu'un masque dont l'utilisation peut s'apparenter à une **pratique magique**. Dans les contextes évoqués par ces auteurs, les outils et les discours de gestion sont utilisés pour légitimer des décisions prises par ailleurs selon des procédures qui relèvent soit de l'inconscient ou soit du calcul politique. Ainsi, Weick assimile le manager au sorcier qui réunit la tribu et identifie le prochain territoire de chasse en décryptant les craquelures dans un os de caribou chauffé sur le

feu. Le rituel, la confiance accordée au sorcier sont déterminants et l'échec éventuel de la prédiction est mis sur le compte d'un accident ou du non-respect d'une règle ou d'un tabou, ce qui renforce encore la crédibilité du sorcier. De même, en situation d'incertitude, le manager organiserait des rituels destinés à conférer une illusion de rationalité là où celle-ci se révèle impossible voire dangereuse. Se peut-il que de manière similaire, dans un contexte d'élaboration de la stratégie où ex-ante l'information pertinente, fiable et sans ambiguïté est limitée, le manager aille chercher des habillages susceptibles de faire apparaître comme rationnelles des argumentations qui ne le sont pas ?

Plus récemment, Mintzberg (1994) a montré clairement les limites de la planification stratégique. Tout d'abord, il remarque que si la planification permet de collecter et d'organiser l'information stratégique d'une part, de mettre en oeuvre et d'évaluer la stratégie d'autre part, elle ne permet en rien de fabriquer le maillon essentiel, **la création même de la stratégie**. De plus, Mintzberg souligne qu'en fait la planification stratégique joue des rôles très différents selon le contexte organisationnel où elle est insérée. Dans le cas qui nous intéresse des groupes diversifiés, l'auteur différencie la perspective du « right-hand planner » relativement efficace dans un univers stable pour lequel les modèles de planification stratégique constituent des procédures très pratiques, et la perspective du « left-hand planner » qui dans un environnement très incertain développe des analyses créatives, voire radicales, pour lesquelles la planification n'est d'aucune aide, bien au contraire.

Ces observations se situent au niveau des domaines d'activité stratégique. Au niveau de la direction générale des groupes diversifiés, malgré la popularité des modèles d'analyse de portefeuille type Boston Consulting Group, la planification stratégique ressemble le plus souvent à un **instrument de contrôle financier**, ce que corroborent les travaux de M. Goold et J. Quinn (1990).

3) *La persistance de la planification au sein des groupes industriels*

Au delà d'une critique théorique qui dénonce les conceptions obsolètes sur lesquelles reposent la planification stratégique, on constate la persistance d'une planification stratégique au sein des groupes industriels.

Cette utilisation semble particulièrement fréquente lorsque la taille importante de la firme l'amène à gérer des activités diverses dans des zones géographiques multiples. Nous avons donc voulu examiner, au travers de l'analyse de grands groupes industriels français de ce type, les raisons susceptibles d'expliquer cette persistance et montrer que celle-ci s'est accompagnée d'une évolution/transformation des formes de la planification stratégique. Nos conclusions reposent (au-delà de l'analyse de la littérature) sur l'étude approfondie de deux grands groupes, appelés plus loin A et B, où nous avons pratiqué une douzaine d'interviews et une étude documentaire des processus de planification stratégique, et sur l'examen de cinq autres groupes (en général 2 ou 3 interviews et étude documentaire).

En fait, il semble bien que, malgré les connotations négatives dont a pu se charger depuis 10 ou 15 ans le terme de planification stratégique, la quasi totalité des groupes industriels continuent à avoir recours à des procédures et documents formalisés destinés à ordonner leurs choix stratégiques et la déclinaison de ces choix, afin de fournir une représentation satisfaisante et stable du futur de la firme. Différents outils (orientations stratégiques, projets stratégiques, plans opérationnels, programme d'action, budgets pluri-annuels,...) sont mobilisés, alimentés en données, produisent des chiffres et des écrits qui interviennent effectivement dans les situations de gestion (Girin in Martinet and al. 1990).

Les modèles les plus perfectionnés, adoptés progressivement par la plupart des grands groupes au cours des années 80, mettent en place des procédures d'aller-retour entre les différents niveaux (processus en « w ») mais au total, la planification a du mal à assurer la cohérence entre des projets stratégiques complexes et instables dans le temps et le fonctionnement d'unités qui revendiquent chacune une plus grande décentralisation dans le but de mieux réagir aux variations de l'environnement perçues à leur niveau. Ainsi, bien qu'inévitable, la planification reste décevante. Les entreprises s'interrogent dès lors sur les effets pernicioeux de ses procédures et tentent d'y apporter des améliorations. Ceci nous conduit à analyser **les facteurs responsables du déclin** de la planification traditionnelle afin d'examiner comment ils sont pris en compte **dans la construction de formes renouvelées de planification.**

I Les facteurs d'érosion de la planification stratégique traditionnelle

1.1 Peut-on évaluer la planification stratégique ?

Le déclin de la planification ne tient pas tant à la preuve de son inefficacité, particulièrement difficile à établir, qu'à la pertinence de son utilisation, compte tenu du contexte interne ou externe dans lequel évolue l'organisation. De nombreux auteurs (M.J. Foster, 1986, D.K. Sinha, 1990, C. Chet, D. Miller et L.B. Cardinal, 1994) ont tenté de déterminer la nature positive ou négative des liens unissant planification stratégique et performances de l'entreprise. La diversité de leurs résultats et les différentes réponses qu'ils apportent montrent la difficulté, voire l'impossibilité à conclure sur la contribution ou la non-contribution du système de planification aux performances de l'entreprise. En effet, de telles études doivent faire face à des difficultés méthodologiques substantielles : comment évaluer l'usage (bon ou mauvais) de la planification, comment établir (ou vérifier) le lien entre les décisions réellement adoptées et l'instrument dont on mesure l'efficacité (avec en particulier le risque de tautologie : les firmes rentables planifient parce qu'elles sont rentables), et enfin quelle validité donner à des corrélations statistiques entre d'un côté des variables financières et de l'autre des variables portant sur un outil de management ? Toutefois, certains chercheurs (N. Capron, J.W Farley, J.M. Hubert, 1994) ont pu conclure : « *la planification stratégique peut véritablement améliorer la performance, mais ce n'est pas une condition nécessaire* ».

C'est la raison pour laquelle la remise en cause a davantage porté en définitive sur le fait de recourir à l'outil que sur l'outil lui-même, ouvrant la voie à **un questionnement sur les conditions d'application** d'une telle méthode. Ceci conduit à une réflexion sur l'adéquation de la planification stratégique à un contexte doublement changeant : sur le plan externe en premier lieu, c'est-à-dire en fonction des caractéristiques structurelles de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et sur le plan interne ensuite, par rapport à l'évolution des styles et philosophies de gestion des hommes au sein des organisations. C'est donc par ces facteurs que nous chercherons à analyser et à expliquer l'érosion de la planification stratégique.

1.2 L'avènement de l'ère de l'incertitude et de la complexité ou la remise en cause externe.

L'évolution à la fois structurelle et conjoncturelle de l'économie a beaucoup contribué à l'obsolescence partielle de la planification stratégique. Conjoncturellement d'abord, la fin de l'époque des trente glorieuses et de ses taux de croissance importants et stables a introduit l'incertitude et la difficulté à prévoir dans un contexte d'ouverture internationale, de ruptures technologiques et de bouleversements politiques et sociaux. Structurellement ensuite, la "financiarisation" de l'économie a également favorisé l'émergence d'une incertitude liée à la volatilité des marchés de capitaux. Les progrès en Europe du paradigme libéral Nord Américain, avec les exigences de fréquence de publication et de transparence des résultats, avec ses dirigeants à forte rotation, pousse de plus en plus à un gouvernement de l'économie par les marchés au détriment de la planification à long terme.

L'environnement des entreprises, s'il n'a jamais été stable, présentait du moins une certaine continuité dans ses évolutions qui facilitait la prévision et la planification. Ainsi, dans les années soixante dix, la planification, largement développée dans les grandes entreprises, présentait une dimension quantitative et budgétaire accentuée, qui s'est petit à petit érodée face aux coups portés par la crise. Depuis les chocs pétroliers des années soixante-dix jusqu'à la récession de 1993, la capacité à prévoir a sans cesse été mise à mal. Mais l'édifice, malgré tout, a résisté aux chocs. Pourtant, l'incertitude sur les taux de croissance entraînant une difficile prévisibilité des différentes variables de l'entreprise, la crédibilité des planificateurs a été largement entamée. La stabilité de l'environnement s'amointrissant, il s'est produit un déphasage entre l'exercice de prévision tel qu'il était pratiqué jusque-là et la discontinuité de l'environnement. Dans de telles conditions, la cohérence que permettait le plan en tant qu'instrument articulant les moyens et les objectifs a perdu peu à peu de sa valeur, entraînant ainsi une questionnement sur l'intérêt de l'outil : à partir du moment où celui-ci ne pouvait plus permettre à l'organisation de faire face aux périodes de rupture, quel était donc son intérêt ? Ainsi dès le premier choc pétrolier en 1973, les planificateurs des grands groupes producteurs ou utilisateurs de pétrole comme Total et Air France ont dû refaire totalement leur copie (Marquardt,

1990) situation qui devait se répéter à différentes reprises dans les vingt années qui ont suivi dans la plupart des groupes français : Rhône Poulenc, Saint Gobain, Péchiney, Bull, etc. Au grès des grandes ruptures (innovations dans les technologies de l'information et de communication, dérégulations et privatisations, restructurations industrielles imposées par la globalisation, etc.) ces groupes ont remanié leurs plans successifs, bousculant les procédures qu'ils avaient mises en place.

L'état des marchés financiers n'a pas non plus été sans conséquences sur le management stratégique des groupes. D'une part, les fluctuations de taux (qu'il s'agisse des taux d'intérêt ou des taux de change) ont imposé aux entreprises une démarche de gestion de court terme, qui est fondamentalement antinomique avec la perspective de long terme inhérente à l'idée même de planification stratégique. A titre d'exemple, les différences entre taux d'intérêt (donc entre coûts du capital) d'un pays à l'autre, ainsi que leur extrême volatilité dans le temps, permettent difficilement à un grand groupe internationalisé ou ayant vocation à s'internationaliser d'envisager une action continue sur plusieurs années, et à fortiori de l'encadrer dans une procédure formelle, même s'il est vrai que des mécanismes de couverture puissent être mis en place. D'autre part, la diffusion d'un mode de gestion privilégiant les actionnaires a renforcé la dictature du court terme : en effet, le pouvoir croissant des actionnaires au détriment des dirigeants salariés amène l'entreprise à renforcer ses objectifs de rentabilité à court terme, nuisant ainsi indirectement au système de planification conçu pour porter les ambitions de long terme de « bâtisseurs d'empire ».

Il faut mentionner d'autre part l'émergence d'un nouveau mode de comportement des consommateurs et des acheteurs en général, devenus eux aussi plus versatiles, moins prévisibles et de manière générale, de plus en plus exigeants. Cette exigence est telle qu'à un pilotage traditionnel par l'amont (construire une position sur un marché à partir d'un avantage technologique), s'est substitué un pilotage plus complexe par l'aval, où le facteur clé de succès est l'adaptation au client et l'interaction permanente avec lui.

Enfin, placée dans une perspective de plus court terme, l'entreprise, bien souvent, paraît n'être plus seule maîtresse de son destin. C'est au travers d'alliances multiples, de lobbying qu'elle est en mesure de reconstituer un environnement susceptible de lui offrir les

meilleures chances de succès. L'interdépendance de sa stratégie avec celle d'un nombre croissant de partenaires avec lesquels les décisions doivent être négociées (clients, fournisseurs, alliés dans des consortia, dans des joint-ventures, partenaires dans des contrats à plus ou moins long terme, associés minoritaires, etc.) rend la planification de plus en plus impraticable sous sa forme traditionnelle.

Maîtriser l'incertitude et maîtriser la complexité, voilà des défis qui ne riment pas avec planification stratégique.

1.3 L'évolution de la conception de la stratégie ou la remise en cause interne

a) L'émergence d'une nouvelle vision de la stratégie

L'évolution des stratégies a eu pour conséquence de transformer les priorités des entreprises. Auparavant, en effet, l'accent était mis sur :

- la conquête de positions fortes sur le marché;
- les investissements lourds, dans le cadre de stratégies de volume, caractérisées par de longues séries de production;
- la redéfinition du portefeuille de l'entreprise, en constante reconstruction, notamment par le biais de fusions et acquisitions.

L'incertitude, la fin des fortes croissances, la concurrence additionnelle due à l'ouverture des marchés conduisent à changement de philosophie, mettant plutôt l'accent sur :

- les compétences, qu'il s'agisse des compétences individuelles ou de la recherche d'un apprentissage collectif de l'organisation : la stratégie doit d'abord gérer et faire évoluer les compétences collectives spécifiques de l'entreprise (« core competences ») ;
- la qualité totale via l'excellence opérationnelle ; l'adaptation aux besoins de la clientèle doit être parfaite en termes de produits fournis : la qualité devient une arme stratégique primordiale ;

- la proximité du client qui devient essentielle : au-delà du produit fourni, l'idée d'un service de plus en plus complet au client devient une dimension dominante de la stratégie;
- les interfaces avec tous les partenaires extérieurs (fournisseurs de matières et de composants, prestataires de services divers, apporteurs de technologie, etc.) qui deviennent de plus en plus ambiguës (alliances, accords de longue durée ...), mobiles et en définitive stratégiques.

La planification stratégique traditionnelle ne peut que très mal prendre en compte de telles variables, **beaucoup trop qualitatives et opérationnelles**, où la notion de « service » se substitue au concept de « produit » et où la variable humaine prend le pas sur les variables technique et financière. La planification stratégique s'accommode très difficilement de cette superposition entre opérations et stratégie, entre fonctionnement et investissement, entre action et réflexion, car elle a été conçue dans un système de pensée séquentiel, où l'exécution des stratégies fait suite à leur formulation de manière distincte dans le temps et dans l'espace. La planification stratégique répond bien à la question "que faire ?", mais elle est désarmée pour traiter le « comment ? ».

b) L'émergence d'une nouvelle vision de l'organisation et du management

Les changements internes aux organisations portent également une grande responsabilité dans le déclin de la planification. A l'âge d'or de celle-ci, correspondait une vision très hiérarchique et pyramidale de l'organisation, qui ne cesse d'être malmenée depuis quelques années. Les organisations ont découvert l'importance de l'informel dans le fonctionnement de leurs activités et leurs mécanismes de prise de décision, de même qu'elles ont largement expérimenté les méfaits de la gestion "par le haut". Désormais, la stratégie est un **exercice organisationnel décentralisé** qui implique l'ensemble des employés (ou au moins de l'encadrement moyen et supérieur) de l'organisation et non pas seulement la direction générale.

Tout d'abord, on s'aperçoit que le système formel (c'est-à-dire la planification et les responsabilités telles qu'elles sont définies par l'organigramme) n'est pas le seul canal par lequel émergent les décisions stratégiques (Sinha, D. 1990), ce qui revient ipso facto à le

déconsidérer et à le décrédibiliser, dans la mesure où dans un monde continu, la planification était supposée être le meilleur moyen de maîtriser la décision. Certains investissements ne sont plus directement contrôlés par le plan et font l'objet de procédures parallèles impliquant directement les directions de branche et d'unités en concertation avec la direction générale. Les raisons peuvent être diverses : on évoque la rigidité du système, le caractère non cyclique des décisions à prendre, le caractère centralisateur, technocratique et peu motivant de la planification.

De plus, en termes de management des ressources humaines, on assiste à l'émergence d'une idéologie prônant la décentralisation, la créativité, la responsabilisation et l'initiative à tous les échelons, idéologie dont la conséquence immédiate est de rendre obsolète un système de planification avant tout fondé sur une logique de conception de la stratégie au niveau top-management et d'exécution de celle-ci par la suite par tous les échelons de l'organigramme. Désormais, les concepts-clés deviennent "unités autonomes", "gestion par projets", "structure en grappes", "organisation apprenante" visant à permettre la flexibilité, l'adaptation et le rapprochement entreprise-client. Le modèle idéal de l'organisation de demain est celui de l'entreprise en réseaux, constituée de petites unités très autonomes liées entre elles par un système de marché interne à l'entreprise et liées à d'autres unités appartenant à d'autres entreprises constituant un réseau externe. La référence des dirigeants aujourd'hui est A.B.B., multinationale multi-produits, dont l'organisation repose sur 5000 unités très largement autonomes, comprenant chacune de 30 à 50 personnes.

1.4 Mythe ou repère : que reste-t-il de la planification stratégique ?

Attaquée sur plusieurs fronts (**figure 1**), d'un côté sur le plan externe ou si l'on veut sur celui de la stratégie, et de l'autre sur le plan interne, celui de l'organisation, la planification stratégique, qui rêvait de mettre en oeuvre une stratégie formalisée en la faisant porter par une organisation rationnelle et stable, s'use, sans pour autant s'effondrer totalement. Si le système perdure, est-ce seulement sous l'effet de la routine ou remplit-il un rôle et dans ce cas lequel?

Le système de planification présente d'abord **l'avantage de rassurer l'organisation**. Par l'approche rationnelle et rationalisante qu'il met en jeu, il nourrit le mythe d'une maîtrise parfaite des circuits de décision, et de l'existence implicite d'un "one best way", pourvu que les informations pertinentes aient été recueillies et analysées efficacement. Il nourrit le mythe d'une organisation cohérente et professionnelle qui ne laisse rien au hasard.

D'autre part, le système **présente l'avantage d'être un système de décision qui "colle" à la structure**, servant ainsi **de repère aisément identifiable par tous** et destiné à **constituer l'enveloppe du système de pilotage à court et moyen terme**. En effet, s'agissant d'un système de procédures routinières et codifiées dont le circuit est limpide et stable, le système de planification stratégique joue le rôle d'un instrument de communication à l'ensemble de l'organisation en prévoyant des plages précises de dialogue et d'échange entre fonctions, opérations et direction. En un temps où la décentralisation et l'autonomie sont érigées en religion, tout ce qui est de nature à fédérer les unités de l'organisation n'est par conséquent pas à négliger.

Mythe et repère, il peut donc constituer un instrument de **mobilisation et de motivation**, qui, s'il ne garantit pas parfaitement la cohérence et la convergence des objectifs et des moyens chères aux contrôleurs de gestion, du moins contribue à la consolidation de l'identité de l'entreprise. Nous sommes allés examiner sur le terrain ce qu'il en était.

II La planification stratégique à l'épreuve du temps : système dominant ou système auxiliaire

Si la planification, au même titre que la structure, n'est plus qu'un élément de repérage, de conduite de l'information et de pilotage des processus au sein de l'organisation, c'est donc qu'elle renonce à son rôle originel d'aider à la formulation et à la mise en oeuvre de la stratégie. On assisterait alors à un décalage entre stratégie et planification, la décision stratégique empruntant de plus en plus majoritairement d'autres circuits plus diffus

(figure 2) Face à ce constat, comment les organisations réagissent-elles, telle est la question à laquelle cette deuxième partie tente de répondre, à l'appui des études empiriques conduites dans les différents groupes et illustrées par les cas A et B présentés dans les encadrés en annexe.

En fait, les entreprises semblent être fondamentalement tentées par deux options que l'on opposera par souci de clarté mais qui en pratique, se chevauchent sensiblement. C'est la raison pour laquelle nous parlons de "tendances".

A travers nos deux exemples, deux tendances semblent se dégager et peuvent schématiquement se résumer ainsi :

- soit les organisations vont tenter **d'adapter et de moderniser le système de planification stratégique**, partant du principe général que cette dernière a été mal comprise, et donc est mal pratiquée plutôt qu'intrinsèquement inefficace. L'idée est ici de récupérer les procédures informelles qui actuellement contournent et évincent la procédure traditionnelle pour les réinsérer, en cohérence avec les nouvelles philosophies organisationnelles caractéristiques de la période nouvelle, au sein même du système de planification stratégique (**figure 3a**).
- soit les organisations vont privilégier une voie consistant à **circonscrire la planification** précisément là où elle peut se justifier, partant du diagnostic qu'elle n'est que localement adaptable, et à **développer parallèlement d'autres méthodes de management stratégique** pour assurer des fonctions qui auparavant, à tort, étaient encore dévolues au plan stratégique, alors que les organisations étaient aveuglées par la double illusion de la continuité de la croissance et de la structure pyramidale (**figure 3b**).

Dans tous les cas de figure, la remise en cause se manifeste essentiellement par un allègement des procédures financières de la planification, jugées encombrantes et superflues, ce que nous avons pu constater à l'issue de nos entretiens avec les responsables de grands groupes, au niveau des directions de la planification comme des unités opérationnelles.

2.1 La planification coûte que coûte : pour améliorer la planification stratégique, renforçons-la !

L'idée générale est bien ici que si la planification stratégique traditionnelle apparaît de plus en plus démodée, c'est parce qu'on a pas su l'adapter progressivement aux changements d'environnement et de philosophie organisationnelle, et qu'on a ignoré les règles élémentaires de son application. Selon les tenants de cette thèse, le problème central est que la planification est conçue comme un processus top-down, hiérarchique et rigide, distinct de la marche concrète et quotidienne des affaires, (Reid, 1990).

La modernisation de la planification stratégique passe alors par trois axes majeurs de changement:

- améliorer le système dans sa capacité à suivre les évolutions de l'environnement dans le moindre de leur détail : renforcer la planification dans sa dimension **d'outil de veille stratégique** ;
- faire de la planification un **outil d'apprentissage organisationnel** : accentuer le rôle de celle-ci en tant qu'outil de diffusion du savoir dans l'organisation ;
- faire de l'exercice de planification une procédure impliquant l'ensemble de l'organisation notamment en développant une culture participative : la planification devient **un outil de communication, d'échange et d'interaction** au sein de l'organisation.

Le premier axe est dans le parfait prolongement du rêve de toutes les organisations, celui de maîtriser l'incertitude. Reid (1990) en donne les grandes lignes. Il s'agit d'abord de redoubler de vigilance, grâce à des techniques complexes de traitement de l'information qui permettront d'améliorer qualitativement et quantitativement les données concernant le marché. Ensuite, il s'agit aussi de mieux comprendre les besoins des clients en appréhendant les renversements de tendance, en aval, suffisamment tôt. De plus, la planification permet de systématiser l'approche des concurrents, dont il faut mieux suivre les comportements et les stratégies. Il faut élargir l'analyse aux modifications,

voire aux ruptures possibles dans l'environnement : modification des barrières d'entrée, substitutions éventuelles, etc. suivant le schéma proposé par M. Porter. Enfin, il faut questionner les limites de l'entreprise, en particulier toutes les situations d'alliances et partenariats (Garrette, B. et Dussauge, P., 1995).

D'autre part, les organisations souhaitent faire du plan un outil d'apprentissage, c'est-à-dire permettant aux membres de l'organisation de rester attentifs aux nouveautés sans jamais devenir prisonniers d'un modèle de pensée, des cartes cognitives des managers (Weick, K. 1990), alors que traditionnellement la planification renforçait les paradigmes existants. Dans de telles conditions, il sera possible de déchiffrer les signaux, mêmes faibles, lancés par l'environnement (cf. A.P De Geus, responsable de la planification de Shell, 1988). A ce stade, la planification doit constituer un mode d'organisation de processus d'apprentissage comme des simulations, des analyses ex-post de projets d'investissements, des travaux de benchmarking, etc.

Dernier axe enfin, celui touchant à la culture de l'entreprise et au fonctionnement quotidien : il s'agit pour les entreprises de promouvoir une culture participative, de manière à ce que le processus de planification stratégique implique l'ensemble de l'organisation et intègre l'ensemble des idées novatrices sans séparer artificiellement la formulation des décisions et leur exécution. Cette dernière dimension consiste à faire de la planification *"un mélange soigneux de vision et de pragmatisme"*, pour reprendre l'expression d'un consultant qui estime que *"la planification stratégique constitue une entreprise risquée mais que l'absence de plans peut présenter des risques encore plus élevés"* (D. Cremasco, 1993). Cette citation nous semble tout à fait révélatrice de la philosophie de cette première tendance illustrée par notre première entreprise (cas A) : dans le fond persuadée que la planification est le moyen le plus rationnel de parvenir à ses fins et que la rationalisation est la condition du succès, l'organisation s'évertue alors à en affiner les aspects positifs, à l'améliorer et à en faire un des substrats de la culture d'entreprise. Dans notre entrevue avec le responsable de la planification du groupe A, il nous est apparu significatif en effet que la procédure de planification soit complètement maintenue, dans la plus pure tradition (une phase stratégique de réflexion et de formulation développée par allers retours entre les niveaux hiérarchiques forme « w »

suivie de la phase opérationnelle d'exécution, avec phase de consolidation etc.) et ce alors même qu'on lui reconnaît des désavantages majeurs et que l'on prône un système fondé avant tout sur le dialogue au sein de groupes informels, sur la réactivité et la flexibilité.

Globalement donc, cette première "option" consiste finalement à s'accrocher au système de planification stratégique auquel on reconnaît des vertus fondamentales, en essayant de lui redonner sa place privilégiée dans le mécanisme de décision par un processus culturel tendant à en faire un instrument de dialogue dans lequel chacun se retrouvera. C'est finalement le mythe fondateur du management contemporain qui, tenace, perdurerait encore dans un certain nombre de grands groupes que nous avons interrogés, à l'image du groupe A caractérisé dans l'encadré 2 A.

2.2 *L'alternative : au-delà de la planification - Pour maintenir la planification, limitons-la !*

Cette alternative ne nous semble pas avoir pour ambition d'évacuer complètement la planification stratégique. Partant du même constat de départ que la précédente, sa logique est dans ce cas de cantonner le système en place dans les seuls rôles où il a des chances d'être pertinent et efficace, et **de promouvoir par ailleurs d'autres circuits** plus à même de véhiculer la réflexion stratégique au sein de l'organisation. Allant dans le sens de la décentralisation auparavant mentionnée, cette optique laisse plus de place aux mécanismes informels et improvisateurs porteurs de stratégie, mais les situe hors des mains des planificateurs traditionnels. C'est cette situation que semble privilégier notre seconde entreprise (cas B).

Les réflexions de H. Mintzberg (1993) nous semblent parfaitement pertinentes en ce sens. Reconnaisant le mérite de la planification pour programmer des stratégies déjà établies plutôt que pour en élaborer et en concevoir de nouvelles, Mintzberg insiste sur les conditions propices à l'exercice de ce qu'il appelle dès lors la **programmation stratégique** : critères de stabilité, de maturité, d'intensité capitalistique, de taille et de simplicité des problèmes. Ainsi, pour le suivi des grands investissements, en particulier dans l'activité de base de l'entreprise (« core business ») et le contrôle, le système reste pertinent. De même, il reconnaît au plan en tant que tel la vertu d'outil de

communication et la valeur de repère conventionnel, essentielles à la conduite de l'organisation. En revanche, l'espace de la réflexion stratégique appartient pour lui à des planificateurs qui n'en ont que le nom et qui sont en réalité des *"découvreurs de la stratégie, des analystes et des catalyseurs"* : ce sont eux qui aideront à identifier les stratégies et qui encourageront le comportement stratégique informel et l'apprentissage, ce sont eux qui, savamment, sauront doser et gérer les situations d'équilibre et de déséquilibre. Mintzberg insiste à ce propos sur les tâches contradictoires de formalisateurs d'un côté et de penseurs créatifs de l'autre.

Ces développements nous semblent en phase avec nos observations lors des entretiens passés dans plusieurs groupes (cas B en particulier) dans lesquels sont mises en évidence d'autres procédures à côté de la planification stratégique traditionnelle et dont nous avons dit qu'elle avait été largement maintenue. En effet, dans plusieurs groupes, on trouve de nouveau des « thèmes ou des questions stratégiques » qui émergent de chacune des branches lors de discussions et de réflexions. Dans le cas B, les principales questions font l'objet d'un approfondissement particulier, au sein d'une équipe de travail montée pour l'occasion seront reprises si elles sont suffisamment "sponsorisées". Par ailleurs, au sein de la Direction de la recherche, des cadres ont spécifiquement pour mission de stimuler l'innovation du groupe - il ne s'agit pas seulement d'innovation technique, produit et services étant désormais indissociables - de manière tout à fait informelle et de sensibiliser à des thèmes que l'on retrouvera ... dans les "questions stratégiques".

En somme, cette deuxième tendance rompt avec la conviction profonde que la planification est le seul outil de conception et de formulation de choix stratégiques, pour promouvoir **des mécanismes de constitution d'orientation stratégique moins codifiés**, moins identifiables mais toujours vigilants et vivants, au coeur de la vie de l'organisation et de son environnement. L'encadré 2 B reprend les cinq grandes conclusions auxquelles notre étude de l'entreprise B est parvenue, nous confortant dans l'idée d'une coexistence des deux tendances présentées.

Conclusion

Les deux tendances que nous avons identifiées, et qui ont au sein de chaque organisation leurs sponsors et leurs détracteurs, se différencient fondamentalement par la place qu'elles accordent au **caractère émergent des stratégies** qui est apparu clairement à tous et à la hiérarchie qu'elles établissent entre ce qui est de l'ordre du planifié et ce qui relève de l'émergent. C'est la raison pour laquelle il est probable que les entreprises seront très vite contraintes d'effectuer des choix plus radicaux et plus tranchés entre les deux grandes voies, tant il est vrai que dans le fond, ces voies participent de deux logiques clairement opposées. Si dans le second cas, il s'agit **d'accepter l'informel, l'implicite, voire quelquefois l'irrationnel** et d'en faire un moteur de réflexion stratégique, la première voie, quant à elle, ne l'accepte que pour essayer de **mieux l'enfermer dans le schéma initial de rationalité parfaite** symbolisé par la planification.

Les choix entre ces deux voies s'effectueront sans doute en fonction de trois paramètres : l'identité culturelle et l'histoire managériale de l'entreprise, le secteur industriel et le type de stratégie poursuivie. Ainsi l'entrée dans des activités nouvelles dont les caractéristiques (stratégiques, organisationnelles, culturelles) diffèrent sensiblement des activités connues du groupe, l'internationalisation dans des pays « exotiques » par rapport à l'univers familial, ou simplement la nouvelle priorité donnée au service du client, prennent à contre-pied la planification traditionnelle. Il serait d'ailleurs particulièrement intéressant d'approfondir ce travail en vue de rechercher certaines correspondances entre les **caractéristiques des entreprises** et l'avenir qu'elles réservent au **système de planification stratégique** hérité des années soixante-dix. En cette fin de siècle, « l'organisation qui apprend » est devenue le leitmotiv du management : l'évolution de la planification stratégique en constitue une excellente illustration.

REFERENCES

- ARDOIN, J.L., MICHEL, D. & SCHMIDT, J. (1986), *Le contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris.
- BOISANGER (de), P. (1990), "Le management en univers instable", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- BOYD, B.K. (1991), « Strategic Planning and Financial Performance : A Meta-analytical Review », *Journal of Management Studies*, Vol. 28 pp. 353-374.
- CHET, C. , MILLER, D. & CARDINAL, L.B. (1994), "Strategic Planning and Firm

- Performance : a Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 6, pp. 1649-1665.
- CREMASCO, D.J. (1993), "La planification stratégique : un risque nécessaire", *CA Magazine*, Mai, pp. 54-58.
- DE GEUS, A.P. (1988), "Planifier, c'est apprendre", *Harvard-L'Expansion*, Hiver 1988-1989, pp. 93-99.
- FOSTER, M.J. (1986), "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions : a Comment", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 179 -182.
- GARRETTE, B. & DUSSAUGE, P. (1995), *Les alliances stratégiques*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- GIMPLF & DAKIN (1984), « Management and Magic », *California Management Review*, pp. 125-136.
- GIRIN, J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion » in MARTINET et col., *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- GOOLD, M. & QUINN, J. (1990), « The Paradox of Strategic Controls », *Strategic Management Journal*, Vol. 11 pp. 43-57.
- HUFF, A.S. (1990), ed., *Mapping Strategic Thought*, Wiley, New York (art. de WEICK).
- MARQUARDT, I.A. (1990), « Strategists Confront Planning Challenges », *The Journal of Business Strategy*, Mai/juin.
- MILLER, C.C., & CARDINAL, L.B. (1994), "Strategic Planning and Firm performance : a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n°6, pp. 1649-1665.
- MINTZBERG, H. (1993), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
- POWELL, T.C. (1992), « Strategic Planning as Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 551-558.
- REID, D.M. (1990), « Where Planning Fails in Practice », *Long Range Planning*, Vol. 23, N°2, pp. 85-93.
- SINHA, D.K. (1990), "The Contribution of Formal Planning to Decisions", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 479-492.

ANNEXE 1

Figure 1 - Le déclin de la planification stratégique

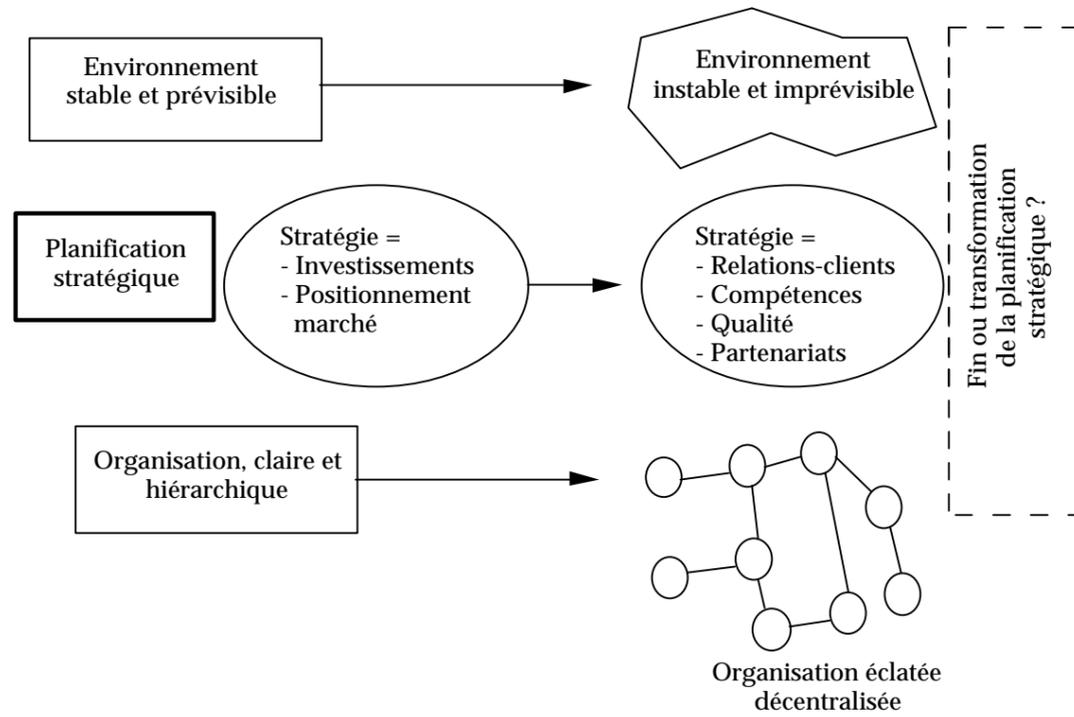
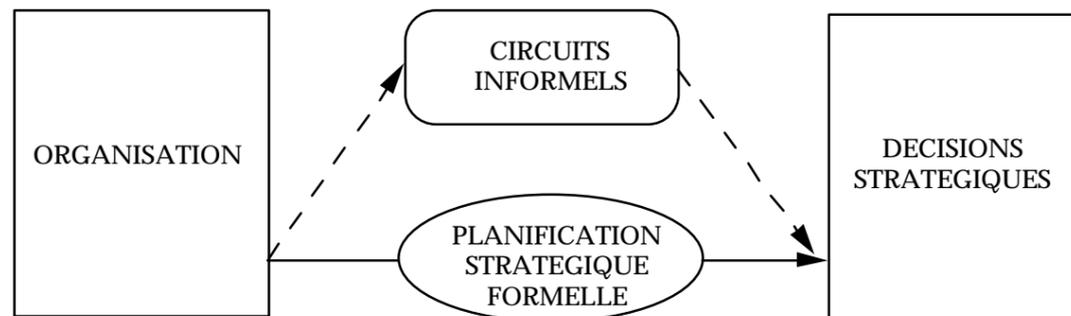


Figure 2 : Les manifestations du déclin de la planification stratégique



ANNEXE 2

ENCADRE 1 A : DESCRIPTION DE LA PROCEDURE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE A

Rattachée au Président du groupe, la Direction du plan compte (en 1996) six personnes assistants compris. Elle a pour objectifs d'organiser le dialogue et d'engager la réflexion entre le niveau du groupe (Corporate appelé ici la Compagnie) et les différentes branches (moins d'une dizaine) sur les orientations de la société et son avenir.

• Le plan stratégique

La procédure de planification correspond à un mécanisme de plan glissant à trois ans. C'est une procédure longue qui débute en mars-avril et qui se termine en octobre. Elle se décompose en deux grandes phases :

1. **la phase "marché" ou "phase stratégique"** (mars -> juin) : c'est une phase de réflexion sur les marchés, les positions concurrentielles, les concurrents et les produits, au cours de laquelle se fait l'évaluation de la position du groupe, de ses forces et ses faiblesses, et à l'issue de laquelle se définissent les ambitions en termes globaux. A ce niveau, il n'y a pas encore de chiffres particuliers, mais seulement une réflexion qualitative organisée entre les sociétés intra-branches et la Compagnie, pour déterminer un cadrage général.

2. **La phase opérationnelle** : elle met en jeu des réflexions plus précises sur les arbitrages entre plusieurs investissements possibles et sur la compétitivité interne. Les principaux équilibres financiers sont étudiés sur la base de l'année en cours actualisée. Toutes les sociétés (celles qui sont consolidées) font un plan dont les principaux thèmes sont : Résultat net, cash flow, résultat d'exploitation, ROI, cash flow stratégique (i.e ce qui reste après financement de l'investissement industriel et du besoin de fonds de roulement).

On y évoque également la politique envisagée en termes de distribution de dividendes, de croissance externe et d'investissement exceptionnels.

La Direction du plan anime cet exercice en assurant l'instruction et le suivi des dossiers d'investissement qui remontent au niveau de l'Etat Major de la Compagnie.

• Les questions stratégiques

Une réunion au niveau du groupe réunissant le Président et l'Etat-major est organisée pour traiter des questions stratégiques mises en évidence par les différentes branches. Le rituel veut que cette réunion dure une ou deux journées par branche. Durant la réunion, des questions stratégiques sont identifiées :

- ◇ des problèmes que le plan n'a pas forcément détectés sont repérés et analysés
- ◇ des arbitrages entre les branches et au sein des branches sont ensuite réalisés

Il en ressort N « grandes questions » par branche. Pour chaque question, une équipe de travail est montée. Le groupe de travail présente alors à la Compagnie les orientations retenues lors d'une réunion ad hoc, ainsi qu'un plan de travail (en général, il y a 5 à 10 réunions par branches). Une fois les décisions arrêtées, des budgets précis sont établis (contrairement au plan où les enveloppes sont très générales) et les investissements sont étudiés en détail, faisant l'objet d'un dossier d'approbation. Au total, une soixantaine de questions remontent en général au niveau de la Compagnie, notamment quand elles impliquent des aspects technologiques.

Pour les acquisitions, les questions passent également par la Direction financière.

Ainsi, **l'organisation du dialogue** se fait autour de ces thèmes : le plan, les investissements, les questions stratégiques, et les acquisitions. La procédure est fortement décentralisée au niveau des branches, il y a une volonté de dialogue forte : la Compagnie pose des questions pour orienter les réflexions ; les réponses à ces questions viennent alors d'un dialogue permanent au sein des branches et avec l'Etat-major. Les impulsions viennent d'abord des branches par l'intermédiaire de leurs délégués, mais la direction peut aussi interpeller les branches.

• La base de données concurrentielles

Une base de données est mise au point en collaboration avec la Direction financière, dans le but de suivre systématiquement la concurrence à travers des analyses financières des concurrents et des analyses comparatives d'entreprises et de marchés.

• Les évolutions souhaitées

Sans éprouver la nécessité de changements très profonds dans la démarche décrite ci-dessus, le groupe souhaite davantage de qualitatif, de réflexion et moins de chiffres dans la planification. Les grandes enveloppes chiffrées sont certes révélatrices et constituent des outils de dialogue mais il n'est pas utile de systématiser les analyses chiffrées. Le groupe souhaite que davantage de temps soit consacré à la réflexion et moins au travail administratif. Les procédures sont allégées autant que possible, même si les gens s'y accrochent paradoxalement, en fonction de la culture de leur branche

ou de leur pays, et ce au détriment de l'imagination et de la flexibilité comme nos interlocuteurs nous l'ont montré sur des exemples précis.

ENCADRE 1 B: DESCRIPTION DE LA PROCEDURE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE B

A l'approche plutôt de type top-down du groupe A, le groupe industriel B a préféré une approche majoritairement **bottom-up** où la Direction de la stratégie et de la planification intervient en soutien d'un processus conduit essentiellement au sein des unités opérationnelles.

En 1994, la Direction stratégie du groupe est intégrée à la Direction finance et se situe donc au sein des directions fonctionnelles. Réduite au maximum (trois cadres et deux secrétaires pour la stratégie), elle est constituée d'employés seniors issus de l'opérationnel et connaissant bien le groupe. Elle a pour tâche de :

- ◇ prêter assistance aux directions stratégiques des secteurs.
- ◇ développer des méthodologies et de les implanter au niveau des secteurs opérationnels du groupe.

Il existe des directions stratégie au sein des directions en charge de la gestion opérationnelle de chacun des secteurs d'activité du groupe (« Strategic Business Groups », SBG, regroupant des « Strategic Business Units » SBU qui correspondent à chacun des couples produits-marchés essentiels ou segments stratégiques).

• Le plan stratégique

La Direction stratégie est chargée d'implanter au sein des SBU **une méthode d'analyse stratégique** fondée sur l'analyse de la valeur. Celle-ci est utilisée par les SBG dans leurs études stratégiques pour analyser l'environnement et leur situation, identifier leur position, questionner et redéfinir leurs choix, comparer les performances entre secteurs. L'accent est mis sur l'intérêt du processus plus que sur la fiabilité toute relative de projections chiffrées à 5 ou 10 ans selon les cas.

Dans cette optique, chaque année sont réalisées une douzaine **d'études stratégiques** par les SBG avec l'aide de leur direction stratégique et de la direction stratégique du groupe. Ceci permet à chaque SBG d'être en moyenne examinée tous les quatre ans. Ces études durent de trois mois à un an. Elles examinent :

- ◇ l'évolution prévisible du marché pour les cinq à dix ans,
- ◇ les ruptures éventuelles envisageables,
- ◇ l'évolution des principaux concurrents, le positionnement du groupe sur ce marché.

• L'intervention de la Direction du groupe dans la planification stratégique

Les études stratégiques font l'objet d'une présentation de 1h30 devant le Comité Exécutif qui dispose préalablement d'un dossier remis dix jours auparavant. Trois à quatre options sont présentées au Comité Exécutif en indiquant celle qui recueille les suffrages du SBG. Au niveau du SBG chacune des parties dispose d'un droit de veto.

Le principe est celui de la subsidiarité. Toute décision qui peut être traitée à un niveau inférieur n'a pas à remonter plus haut. Chaque secteur définit ses propres règles de coordination. Seules remontent systématiquement au niveau de la direction du SBG les investissements industriels qui dépassent 6 à 7 MF.

Au niveau du groupe, la limite était de 20 MF, ce qui faisait remonter plus de 200 projets par an ! Le Comité Exécutif a décidé récemment qu'il n'examinerait chaque année que :

- ◇ 5 ou 6 grands investissements
- ◇ 5 ou 6 dossiers important
- ◇ les recherches d'acquisition de firmes
- ◇ les projets de joint-ventures et alliances stratégiques.

• Les autres structures d'intégration qui complètent la planification

Le groupe met en place à tous les niveaux des mécanismes d'intégration sous formes de **comités transversaux** selon trois logiques complémentaires: R&D, industrialisation, finance. Chacune de ces composantes bénéficie d'une direction fonctionnelle spécifique qui anime, alimente et dynamise les échanges. Ces directions disposent également de budgets propres pour financer des actions qui sont réalisées au sein des entités opérationnelles.

D'autre part, chaque grand marché est coordonné par un « World Wide Business Team » qui coordonne les investissements industriels supérieurs à 6 ou 7 MF, les décisions marketing (produits, prix, etc.), et l'intégration entre les différentes SBU (appartenant ou non au même SBG).

ANNEXE 3

Figure 3a : Première tendance
Récupérer les circuits informels concurrents
au sein de la planification stratégique

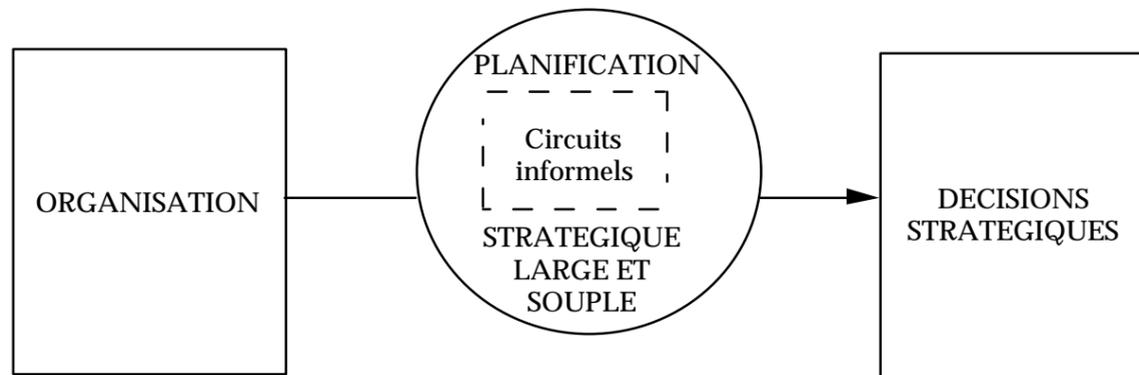


Figure 3b : Deuxième tendance
Circonscrire le terrain de la planification traditionnelle



ANNEXE 4

ENCADRE 2 A : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ENTRE RENOUVEAU ET DECLIN DANS L'ENTREPRISE A

L'idée générale est que la procédure traditionnelle de planification stratégique a voulu être trop ambitieuse et embrasser un champ très élevé de prérogatives, et a donc oeuvré à sa propre perte. C'est la raison pour laquelle on assiste à l'apparition de nouveaux canaux de pilotage, qui élargissent la démarche de planification stratégique.

Proposition 1 : le système de planification stratégique traditionnel s'est avéré insuffisant en tant que tel, parce que :

- il entretient la **rigidification** des mentalités par projection de constantes (recherche de normalité et de standards)
- le groupe ne peut pas techniquement traiter de **tous les problèmes** de stratégie produit/marchés/clients -> or, le système a tendance à rigidifier la frontière de ce qui doit ou ne doit pas être traité, ce qui représente un danger et une source d'inefficacité. La planification stratégique ne permet pas de saisir les modifications de frontières de manière opportuniste.
- d'autres raisons **conjoncturelles** (pression pour le court terme, fluctuations sur les marchés financiers etc.) bousculent le modèle traditionnel.

Proposition 2 : la mise en place de la procédure des **questions stratégiques** permet un certain nombre d'améliorations : leur dynamique permet en particulier d'apporter une réponse opportuniste au problème, et de prendre en compte ce qui relève des unités, du groupe, et des frontières entre les unités elles-mêmes.

Proposition 3 : le processus des choix d'investissements tend à **se désolidariser de la procédure traditionnelle plan/budget** pour les décisions de croissance externe, et à être traité en parallèle avec la Direction générale.

Proposition 4 : la mise en place d'une **base de données concurrentielles** très générale (pas seulement financière) en coopération avec la Direction générale permet de surveiller et de suivre les évolutions macro-concurrentielles (veille).

Proposition 5 : la stratégie produit/marché relève **strictement des unités de base** et échappe au groupe.

Les responsables de la planification stratégique deviennent des animateurs de l'ensemble de ces procédures et systèmes.

ENCADRE 2 B : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ENTRE RENOUVEAU ET DECLIN DANS L'ENTREPRISE B

L'idée générale est que la procédure traditionnelle de planification stratégique nécessite un environnement (interne et externe) stable ou d'évolution prévisible pour être pertinente. La prise en compte de questions relevant d'un environnement turbulent nécessite l'adoption de procédures nouvelles qui seront éclatées dans l'organisation et dans le temps.

Proposition 1 : Le système de planification traditionnel était considéré comme apte à traiter les **choix de croissance externe** (acquisition-fusion-cession d'activités). Dans ces situations, la différenciation entre les instances chargées de la réflexion préalables et celles chargées de l'opérationnalisation est possible. Les directions stratégie ont vocation à énoncer les choix possibles et à suivre leur mise en oeuvre. Le couplage entre les deux niveaux s'effectuent par des procédures étroites de contrôle de la stratégie sur les opérationnels.

Proposition 2 : Forte de l'importance stratégique de la croissance externe et des restructurations dans les années 70-80, la planification a acquis une légitimité. Elle a ainsi pu s'intéresser à des champs d'actions qui ne correspondaient pas forcément aux conditions initiales de son efficacité. Pour justifier son intervention, **elle s'est appropriée le rôle d'énonciation des choix possibles jusque là dévolu aux opérationnels**. Pour reconstituer un univers dont l'évolution lui soit compréhensible, elle a progressivement adopté une logique forte de contrôle des choix et de leur mise en oeuvre. **Les opérationnels n'étaient plus responsables des options possibles et des choix opérés** puisque ceux-ci étaient pris en compte par la direction de la stratégie. Leur mission essentielle était la mise en oeuvre des choix effectués par la direction de la stratégie sous contrôle de celle-ci.

Proposition 3 : L'accent mis sur le **développement interne** depuis le milieu de la décennie 1980-1990 conduit à s'intéresser à la complexité interne de la firme et déplace le pouvoir vers les

opérationnels. L'énonciation des choix doit se faire là où leur mise en oeuvre peut être testée afin de les corriger si besoin est. La rapidité des évolutions et des remises en question empêche un contrôle de l'extérieur essentiellement fondé sur des éléments quantitatifs (les plus faciles à synthétiser et à agréger). Le contrôle doit se faire en temps réel, en interne et intégrer des éléments qualitatifs ou même difficilement formalisables. La stratégie devient l'affaire des opérationnels tandis que l'emporte une philosophie de très forte délégation aux SBU.

Proposition 4 : La direction de la stratégie joue un rôle **intégrateur mais de façon indirecte**. Elle n'est plus chargée de la stratégie du groupe mais de la mise en place de méthodologies communes au sein des unités opérationnelles afin de favoriser l'échange et la compréhension entre des activités diverses. La direction de la stratégie intervient en tant que soutien et aide méthodologique pour aider les unités opérationnelles dans l'élaboration de leur stratégie. Elle constitue un des moyens d'intégration au sein du groupe au même titre que l'industrialisation ou la R&D. Elle s'appuie sur des structures de coordination horizontales qui permettent le dialogue entre les différentes activités présentes au sein du groupe.

Proposition 5 : Seuls font l'objet d'une procédure traditionnelle de planification les choix qui correspondent aux **conditions de sa pertinence** (environnement stable ou prévisible, facteurs de causalité limités). Ceux-ci concernent essentiellement les problèmes de croissance externe dans les activités connues (poursuite d'effets d'échelle essentiellement) ou d'investissement lourds (construction d'usines, pénétration d'une zone géographique ou éventuellement entrée dans un nouveau domaine d'activité nécessitant des investissements importants). Ce sont ces questionnement qui font l'objet d'un traitement « traditionnel » et qui remontent au niveau du Comité Exécutif du groupe (quelques dossiers par an).