

**Dans un contexte économique de plus en plus difficile, mais favorable, il devient vital pour les entreprises de définir une stratégie qui leur garantisse une performance optimale et durable. Mais une fois définie, cette stratégie doit être communiquée et mise en œuvre à chaque niveau de l'entreprise. Thierry Largeron nous rappelle les étapes de la démarche à suivre pour rendre une entreprise performante...**

## Entreprises et performance\*

**F**lambée des cours du pétrole, hausse des matières premières, inflation dans tous les secteurs, morosité des marchés financiers, développement exponentiel des pays émergents, obligation quotidienne de devenir plus compétitif pour assurer la pérennité des entreprises... La France, un des pays au monde où la productivité est la plus élevée doit faire face, comme bien d'autres, à des marchés de plus en plus tendus et volatiles, ne laissant place qu'à une course effrénée à la productivité, une course à la performance.

Depuis que les marchés financiers se sont emparés de l'industrie et du commerce, ils n'ont cessé de rechercher la rentabilité court terme la plus élevée, parfois au détriment de résultats moins lucratifs mais garantissant une performance à long terme exceptionnelle. Les résultats rapides demandés aux entreprises engendrent régulièrement des fusions, des restructurations et parfois des plans sociaux au sein d'organisations pourtant saines. Être plus performant, améliorer la productivité, réduire les coûts, sont certains des axes d'évolution imposés aux cadres des entreprises. Faire toujours plus avec toujours moins. Un choix et une démarche à court terme ne permettant pas de définir et de mettre en place des organisations qui répondront aux défis et contraintes des marchés de demain. Faciliter la circulation des biens, des

services et des personnes dans les grandes zones d'échange (Europe, USA, Asie, Afrique) permet de constituer au sein de celles-ci, des places de marché prometteuses dans lesquelles les grands groupes industriels vont puiser leur croissance et leurs résultats, mais quid des PME et des entreprises du mid market ? Le financement des pays en développement par les pays industrialisés leur donne la capacité de consommation mais également la capacité de production à coûts faibles, entraînant par le fait des délocalisations, de la sous-traitance et, dans certains cas, des fermetures d'entreprises. Cette concurrence financée par les états et implicitement par les entreprises elles-mêmes, deviendra plus saine lorsque les pays auront atteint un niveau de vie uniforme.

C'est parce que le contexte est très difficile et que le défi est conséquent, qu'il devient essentiel pour les entreprises de définir et mettre en œuvre des stratégies leur garantissant une performance optimale et durable.

### Des questions « stratégiques »

Les réponses d'un Directeur financier, d'un Directeur de production ou encore d'un Directeur des ressources humaines à propos de la performance seront très certainement différentes, chacun ayant une perception réduite à son domaine d'activité et à ses objectifs : efficacité, taux de service, retour



**Thierry Largeron,**

Directeur Conseil, Associé d'Axsolu  
tlargeron@axsolu.fr

\*Performance (LAROUSSE) : « Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un système ».



[www.entrepotonline.com](http://www.entrepotonline.com)

+ 33 (0)1.41.79.77.77

France  
Ile de France  
Nord Pas de Calais  
Seine-Maritime  
PACA  
Aquitaine  
Pays-Bas  
Belgique



12 500 m<sup>2</sup>



Valls - Espagne

150 000 m<sup>2</sup>

Willebroek - Belgique



32 000 m<sup>2</sup>

Longueil Ste Marie - 60



18 500 m<sup>2</sup>

Marly la Ville - 95



10 700 m<sup>2</sup>

St Witz- 95



22 700 m<sup>2</sup>

Miramas - 13



23 900 m<sup>2</sup>

St Fageau Pont Thierry - 95



22 510 m<sup>2</sup>

Houplines - 59



20 000 m<sup>2</sup>

Le Havre - 76



39 500 m<sup>2</sup>

Ethainus - 76



45 000 m<sup>2</sup>

Châtres - 77



Les Plates-Formes logistiques  
au coeur de vos marchés

sur capital investi... Beaucoup d'entreprises mettent en avant leurs bons résultats financiers et parlent de performance. Pourtant, ces mêmes entreprises sont-elles sûres d'avoir une performance en adéquation avec les contraintes économiques ?

Huit embarcations individuelles avançant sur l'eau dans une même direction ne pourront être aussi efficaces et performantes qu'une seule embarcation avec 8 rameurs et un barreur. L'explication est assez simple, le barreur donne la direction et les instructions (la stratégie) et la communique à l'ensemble des rameurs qui l'appliquent simultanément. Si un des rameurs n'est pas en phase avec les autres, l'effet de groupe s'en trouve fortement réduit. Il en va de même pour les entreprises.

◆ **Question** : quand avez-vous défini avec votre équipe de Direction la stratégie (et donc la performance) de votre entreprise ?

◆ **Question** : quel pourcentage de vos collaborateurs, cadres, employés, ouvriers connaît la stratégie de l'entreprise qu'ils sont censés mettre en œuvre ?

Toute réunion générale de fin ou de début d'année présentant les perspectives de l'année suivante, se termine inmanquablement par la définition des objectifs unitaires de chaque département, filiale, activité ou Business Unit : diminution des coûts de fonctionnement de 20 %, développement du CA 25 %, ... Chaque Manager transforme ces éléments en plan d'actions et transmet indirectement ces mêmes objectifs à l'ensemble des ressources qui lui sont rattachées.

◆ **Question** : comment chaque acteur de l'entreprise peut-il relier sa performance et ses objectifs à la stratégie globale ?

La performance, puisqu'intimement liée à la stratégie, prend forme lors de la définition de la Mission, des

Valeurs et de la Vision de l'entreprise. Cette étape, indispensable mais non suffisante doit susciter l'adhésion de la Direction et du Management pour que soit déployée la stratégie dans les organisations.

◆ **Question** : qui de vos collaborateurs, cadres, employés, ouvriers connaît la mission, les valeurs et la vision de l'entreprise ?

La stratégie d'une entreprise doit exprimer clairement comment elle va réaliser sa Mission, pour atteindre la Vision, dans le respect et la promotion des Valeurs qu'elle défend.

Enfin, cette stratégie, dans laquelle sont exprimés les objectifs de l'entreprise doit faire l'objet d'un document clair et précis, dans lequel chaque acteur pourra identifier les projets stratégiques (support de la stratégie) et devra pouvoir identifier les impacts de son activité dans la réalisation de ses objectifs et de ceux de l'entreprise.

### Stratégie d'entreprise

Les principaux axes permettant de décrire la performance soutenue par la stratégie sont : Finances, Clients, Processus et Compétences, et peuvent être étendus à des axes complémentaires ayant un fort impact dans la mise en œuvre de la stratégie : Partenaires, Environnement...

Le Tableau de Bord Prospectif

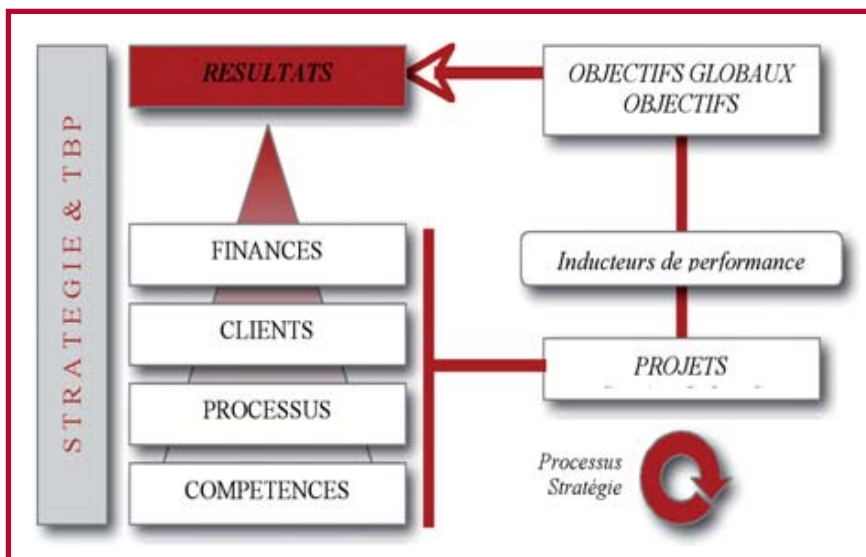
(Balanced ScoreCard) n'est pas un simple outil de reporting présentant des indicateurs pour chacun des axes stratégiques comme beaucoup de Dirigeants l'imaginent. C'est avant tout et surtout un outil et une méthode Puissants et Incontournables pour les entreprises qui veulent définir, déployer et piloter leur stratégie pour atteindre une performance exceptionnelle à court, moyen et long terme.

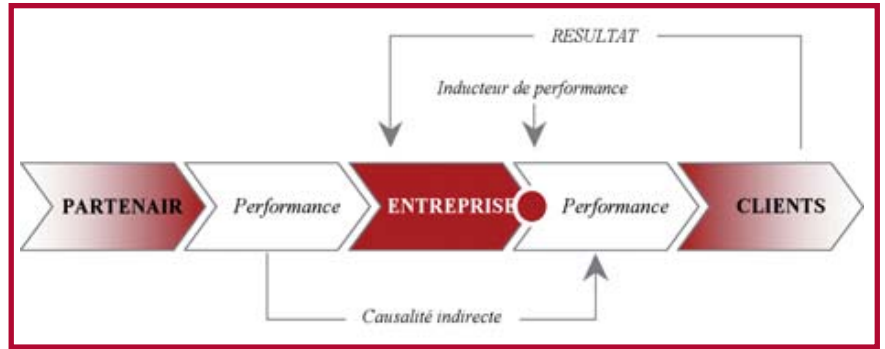
**Performance = Innovation + Excellence Opérationnelle + Intimité Clients**

*Voir schéma ci-dessous*

Les indicateurs (KPIs) utilisés dans les entreprises reflètent une situation passée, sur laquelle on ne peut plus intervenir. En fin de période de référence, la valeur d'un indicateur montre si on a atteint ou non les objectifs fixés. Lorsque l'entreprise constate que l'objectif n'a pas été atteint, elle analyse la situation, définit et met en œuvre un plan d'actions pour améliorer les résultats sur la prochaine période de référence. La description de la stratégie et de sa mise en œuvre permet non seulement de définir les objectifs à atteindre et les actions pour y parvenir, mais également les liens entre les différentes actions.

Cette approche met en avant les liens de causalité entre les données stratégiques et oblige l'entreprise à se demander quels sont les inducteurs de la performance, informations capi-





tales permettant de valider que la stratégie retenue et mise en œuvre va répondre aux objectifs fixés.

L'entreprise pilote sa stratégie en fonction de l'évolution de ces mêmes inducteurs et utilise les indicateurs comme base de mesure des objectifs, qu'ils soient personnels ou globaux. Certes, la méthodologie pour devenir une entreprise orientée stratégie n'est pas simple à mettre en œuvre, elle peut s'appuyer sur le Tableau de Bord Prospectif et sa déclinaison dans des cartes stratégiques collectives et indi-

viduelles, et elle permet d'atteindre un niveau de performance bien supérieur à celui généralement espéré par les Dirigeants.

La principale raison pour laquelle les entreprises n'atteignent pas la performance optimale, ne réside pas dans le fait qu'elles n'ont pas de stratégie, mais du fait qu'elles n'arrivent pas à la mettre en œuvre et à faire en sorte qu'elle devienne l'affaire quotidienne de tous les acteurs au sein des organisations. ♦

**Thierry Largeron**

### **Naissance de la filiale Axsolu Conseil**

Pour soutenir le développement de son activité conseil et répondre aux demandes de ses clients en matière de SCM, Axsolu Group va lancer sa troisième filiale dès janvier 2008. Implantée dans la région lyonnaise, Axsolu Conseil va se consacrer à la stratégie opérationnelle des entreprises et à l'organisation de leurs systèmes d'information. Les consultants, issus de grands groupes industriels, auront en charge le développement des activités de conseil et de formation auprès des industries de process et des industries manufacturières.