

Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique

par **Jacques QUIBEL**

Ingénieur de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers

Diplômé du Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires (CPA) de la Chambre de Commerce de Paris

*Ancien Directeur « Prospective et Stratégie Chimie » pour le groupe L'Air Liquide
Conseil en Management et Stratégie d'Entreprise*

1. Stratégies de l'entreprise	A 4 150 - 2
1.1 Qui se préoccupe de stratégie ?	— 2
1.2 Faut-il élaborer une ou plusieurs stratégies ?	— 2
2. Management stratégique de l'entreprise	— 3
2.1 Politique.....	— 3
2.2 Objectifs.....	— 3
2.3 Diagnostic stratégique	— 3
2.4 Options stratégiques	— 4
2.5 Choix de la (ou des) stratégie(s).....	— 5
2.6 Plan stratégique et mise en œuvre	— 5
2.7 Plan d'orientation à long terme.....	— 5
3. Politique	— 5
4. Objectifs	— 6
5. Diagnostic stratégique	— 8
5.1 Diagnostic interne.....	— 8
5.2 Diagnostic externe.....	— 11
5.3 Diagnostic global	— 15
6. Options stratégiques	— 15
6.1 Segments stratégiques	— 15
6.2 Opportunités et impossibilités	— 16
6.3 Classes de stratégies	— 16
6.4 Options et diagnostic	— 18
7. Choix de la (ou des) stratégie(s)	— 18
7.1 Évaluation des options stratégiques.....	— 18
7.2 Options souhaitables.....	— 26
8. Plan stratégique	— 27
8.1 Stratégies décidées et appliquées par groupes de segments	— 28
8.2 Stratégies décidées et appliquées pour l'ensemble des segments	— 28
8.3 Contenu du plan stratégique	— 29
Pour en savoir plus	Doc. A 4 150

Vivre dans le futur est une nécessité évidente pour toute entreprise quels que soient sa taille et son domaine d'activité. Pour être efficace dans l'avenir, elle doit décrypter les informations disponibles.

Comment établir une grille d'**objectifs** et progresser vers ceux-ci en se focalisant sur des **stratégies** ? La stratégie apporte la réponse de l'entreprise pour analyser ses **forces** et ses **faiblesses** et s'adapter à l'évolution de son environnement. Dans cette optique, il s'agit donc à la fois d'identifier et de choisir des **objectifs** à moyen et long terme, d'adopter des voies pour les atteindre et d'allouer l'ensemble des **ressources** nécessaires.

Il faut pour cela appliquer des principes, des concepts, des méthodes. Ce chapitre contient la plupart d'entre eux. Il n'offre pas de solutions toutes faites, mais il constitue un répertoire à utiliser comme un guide.

1. Stratégies de l'entreprise

1.1 Qui se préoccupe de stratégie ?

Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir, pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises, dont certaines sont programmées, et à déterminer l'intensité de cet engagement et sa nature. En présence de cette problématique, les firmes apportent plusieurs réponses différentes.

■ Les **grands groupes** ont généralement une stratégie qu'ils exposent dans leur communication à travers le rapport annuel, des articles, des affiches, voire des campagnes télévisées ou des actions de sponsoring.

■ Certaines firmes, même parmi les grandes, émettent des doutes sur l'intérêt de trop se préoccuper du futur, par définition inconnu, insaisissable, aléatoire. Elles préfèrent se focaliser sur les problèmes de l'instant dont la solution conditionne la survie immédiate : accroître la productivité, intensifier la lutte contre la concurrence, améliorer les produits, mieux faire son métier, chercher la qualité partout dans la structure...

■ La plupart des petites entreprises, les artisans... prétendent qu'il faut exercer son métier le mieux possible, et tenter de survivre jour après jour dans un environnement hostile et à tout le moins défavorable, composé notamment de clients volatils et sans cesse plus exigeants, d'un gouvernement qui augmente les charges financières et complique la réglementation. Leurs animateurs n'ont pas le temps de se préoccuper d'un futur qu'ils ne savent pas modérer, englués dans le présent et ses problèmes difficiles à résoudre.

Ces trois catégories d'entreprises sont représentatives de la plupart des industries, c'est-à-dire au sens général du terme, des secteurs de production. Les premières n'ont pas besoin de conseils à propos de la stratégie, les secondes veulent les ignorer et les troisièmes ne se sentent pas concernées.

1.2 Faut-il élaborer une ou plusieurs stratégies ?

■ Les consommateurs et les clients croulent sous l'offre de nombreux producteurs. Submergés, ils n'ont plus le temps de choisir efficacement. Ils se traumatisent parce que sitôt acheté un produit devient souvent obsolète.

■ Les firmes les plus dynamiques estiment que leur principale force réside dans la capacité à se transformer rapidement, dans un délai tellement court qu'il ne permettrait pas de prévoir les changements et de s'y adapter rationnellement. Il faut donc s'adapter en temps réel, être capable de saturer très vite un nouveau besoin avant les concurrents, puis remplacer le produit par un autre dans un univers en accélération constante. Adaptation et innovation deviennent alors les priorités.

Devant les phénomènes qui rompent totalement ou partiellement le lien avec le passé et le présent, la coévolution entre les individus et l'entreprise ne se fait pas sans heurts. Certains freins viennent de l'entreprise elle-même : poids historique des structures, myopie des dirigeants, distanciation hiérarchique (ceux qui pensent et ceux qui exécutent), communication interne insuffisante, ressources financières et matérielles insuffisantes, inertie due à des équipements existants et non transformables immédiatement... D'autres freins sont liés au comportement des individus : tendance naturelle par peur à résister au changement, doute concernant le bien-fondé des décisions de la direction... D'autres, enfin, viennent de l'extérieur : pouvoirs publics, syndicats...

■ Pour être adaptable et plus efficace que ses concurrents, l'entreprise peut avoir intérêt à se spécialiser à l'intérieur de son métier. Se concentrant sur ses compétences clés, elle essaiera d'atteindre la taille optimale, évitera la dispersion des efforts et le saupoudrage des investissements. Elle essaiera d'acquiescer d'autres firmes, fera des fusions, des accords de partenariat et cédera ses activités marginales ou éloignées de ses centres d'intérêt principaux. Néanmoins, il lui faudra peut-être se diversifier lorsqu'elle devra remplacer des secteurs vieillissants, obsolètes.

Du fait de produits ayant une durée de vie de plus en plus courte, de la fluctuation de la demande, de la nécessité d'opérer des substitutions entre les produits, il s'avère nécessaire d'accélérer le processus de développement et en conséquence d'organiser les compétences pour effectuer de multiples tâches **parallèlement** plutôt qu'en série. Bien souvent on ne peut plus laisser le marketing étudier tranquillement la spécification idéale du produit réclamé ou accepté par le consommateur puis transmettre le dossier à la fonction recherche et développement ou au bureau d'études, lequel passe le projet au bureau des méthodes avant que la fabrication ne s'y intéresse... Pour gagner un temps précieux, on travaille en parallèle, à l'intérieur d'une équipe de projet sous la responsabilité d'un « patron » qui coordonne les études et les actions, anime les différents spécialistes pour atteindre rapidement un objectif défini.

■ La compétitivité de l'entreprise repose de plus en plus sur quelques processus clés dont une **organisation par projets**. Ces processus clés sont généralement limités à 5 ou 10. Il importe de les mettre en évidence et de les affiner en appliquant quelques principes simples mais complexes à mettre en œuvre. Parmi ceux-ci on trouve : l'élimination des tâches superflues et des intermédiaires inutiles, l'émergence de systèmes de décision réduisant les niveaux hiérarchiques et les contrôles, l'organisation du travail au sein d'équipes autonomes et multifonctionnelles, le traitement massif d'informations en temps réel, l'intégration éventuelle des fournisseurs et des clients dans le processus d'étude et de production...

Il faut pouvoir faire face aux menaces qui sont plus redoutables en période de crise économique. Les positions concurrentielles se bouleversent. Dans le transport aérien, on a vu la disparition de PAN AM, la faillite de TWA... On propose une offre plus simple et moins chère. On cherche des petits segments de marché, on personnalise des produits banals (baladeurs ou appareils photos destinés aux jeunes, aux sportifs...). On élargit l'offre pour répondre à un besoin global : L'Air Liquide installe des usines de production de gaz industriels chez ses clients et les gère, IBM, constructeur d'ordinateurs, fait du conseil en organisation. On développe des stratégies multimarques, haut et bas de gammes.

■ Faut-il élaborer des stratégies ? Les entreprises qui les ignorent, s'en désintéressent ou les rejettent ont-elles raison ? Prévoir le futur est aléatoire, tant les mutations sont brutales, importantes et nombreuses. Mais, *a contrario*, ne pas se préoccuper du futur c'est courir le risque d'être pris au dépourvu, de n'avoir ni le temps ni les moyens de s'adapter. L'analyse stratégique approfondie aide à anticiper l'évolution de l'environnement, parfois même à l'influencer. Elle fixe des priorités en matière d'allocation des ressources financières, matérielles et humaines. Elle élabore des **objectifs** renforçant la motivation des personnes, stimulant les efforts de coopération et d'organisation au sein de l'entreprise. Elle tempère les effets de sape liés à une volonté excessive de profit maximal à court terme au détriment d'un avenir plus lointain. Mais, élaborer des plans trop imprécis ou trop formels, dans un contexte trop centralisé, déconnecter des personnes opérant sur le terrain, peut être dangereux. Un document trop rigide peut faire manquer des opportunités. Il n'est pas facile de **motiver** les individus. L'adhésion des personnes requiert qu'on engage des actions, qu'une stratégie résulte de la connaissance des écarts entre la réalité et un certain rêve que l'on poursuit, que l'on propose des défis et qu'on les explique. Il importe aussi d'accorder les valeurs impliquées, les buts poursuivis et la nature profonde des gens. Par exemple, dire que l'on travaillera dans la confiance et conserver des outils de gestion basés sur le contrôle provoquera une démotivation.

2. Management stratégique de l'entreprise

Toute entreprise est unique, différente des autres. Mais elle doit utiliser des concepts communs à toutes. Il importe donc de connaître et de maîtriser ces concepts et d'observer et comprendre les expériences qui s'en déduisent. Une double démarche intellectuelle est nécessaire : remonter des expériences vécues ou faites par d'autres aux concepts appliqués ; chercher des applications aux concepts principaux. Cela requiert de l'information et des raisonnements.

L'une des difficultés pour l'ingénieur et le cadre est l'hétérogénéité du langage employé. Il arrive fréquemment que le même mot prenne des sens différents dans plusieurs entités de la même entreprise. On ne les comprend bien qu'à travers le contexte dans lequel ils sont utilisés. La notion de management stratégique qui nous occupe n'échappe pas à cette observation.

Le **management stratégique** de l'entreprise peut être défini comme un ensemble cohérent d'études, d'analyses, de décisions et de mise en œuvre des décisions dans le cadre d'un plan stratégique destiné à assumer la survie et le développement de l'entreprise, ce qui revient à la rendre performante grâce à l'emploi optimal de ses ressources.

Le management stratégique comporte un certain nombre de phases successives et complémentaires, impliquant des allers et retours et des itérations afin d'aboutir à un schéma cohérent et applicable tel que celui présenté en figure 1.

2.1 Politique

L'entreprise agit en se référant à des valeurs dont certaines constituent une éthique, à une mission qu'elle essaie d'assumer avec succès, à un métier qu'elle sait normalement exercer.

■ Son **système de valeurs** lui permet de régler sa conduite, d'homogénéiser et de rendre prévisible le comportement de ses acteurs. Les règles éthiques expriment la conception que les dirigeants ont de leur entreprise, des personnes qui y sont impliquées et de la société en général. Il est souhaitable qu'elles soient écrites et acceptées à l'intérieur de la firme.

■ Les **finalités** sont les buts poursuivis collectivement s'accordant à un certain nombre de critères, parfois exprimés sous la désignation de politique générale indiquant des voies à suivre et des limites à ne pas franchir. Elles présentent un aspect plus qualitatif que quantitatif, exprimant la vocation, le métier et débouchant sur une série d'objectifs hiérarchisés. ATT rêve d'un service de téléphone rapide et bon marché dans le monde entier. IBM conçoit des ordinateurs personnels destinés à ceux qui n'ont pas de culture informatique.

■ L'évocation des finalités conduit à s'interroger sur l'**identité de l'entreprise**. Y a-t-il un rapport entre l'identité et le métier ? Siemens ou Peugeot par exemple ne fabriquent plus les mêmes produits qu'à la fin de la deuxième guerre mondiale. Leur métier a évolué mais elles sont porteuses d'une culture interne dont un fonds est permanent.

Une firme qui définirait son identité en fonction de ses seuls produits ne détecterait pas l'ensemble de son savoir-faire. La notion de métier est restrictive. Renault c'est l'automobile, Thomson l'électronique, L'Air Liquide ce sont les gaz industriels.

2.2 Objectifs

La politique ayant défini les règles du jeu collectif d'une façon claire et acceptée par les acteurs, celles-ci sont concrétisées par un ensemble d'objectifs devant s'accorder avec les choix stratégiques.

Sauf si elle est en situation de monopole, sans risque de voir apparaître un nouvel entrant et sans qu'il y ait des produits de substitution relativement proches, l'entreprise se trouve en concurrence avec d'autres dont elle devra se différencier afin que le marché préfère son offre dans des conditions telles qu'elle gagnera suffisamment d'argent pour ne pas disparaître.

Lancer un produit nouveau (l'airbag, une nouvelle enzyme...), fabriquer un produit et le vendre différemment des concurrents (Ikéa), créer une activité nouvelle sont quelques objectifs qui, s'ils sont atteints, conduisent fréquemment à réaliser une bonne performance, c'est-à-dire à utiliser de façon optimale les « facteurs de production » ou ressources : capital utilisable, capital investi (usines, équipements...), ressources humaines, savoir-faire (notamment technologique).

Les objectifs sont normalement hiérarchisés.

Globalement, on rassemblera ces différents objectifs dans un catalogue faisant bien apparaître quatre critères de regroupement :

- objectifs qualitatifs à court terme ;
- objectifs qualitatifs à moyen (ou long) terme ;
- objectifs quantitatifs à court terme ;
- objectifs quantitatifs à moyen (ou long) terme.

Ces critères aideront à ne rien oublier l'essentiel et à conduire des analyses spécifiques selon les types d'objectifs.

2.3 Diagnostic stratégique

Le vocable stratégie est en fait mal aisé à définir et à appréhender dans sa globalité. Il s'agit essentiellement d'un programme à moyen et à long termes mis en œuvre pour atteindre les **objectifs**.

S'agissant des objectifs à court terme pour l'année en cours et l'année prochaine, on n'emploie guère le terme stratégie.

Le diagnostic stratégique, c'est-à-dire l'examen des conditions permettant ou ne permettant pas la réussite de telle ou telle stratégie, s'applique à deux composantes :

- **composante interne** : les ressources, les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- **composante externe** : l'environnement au sens très général du terme.

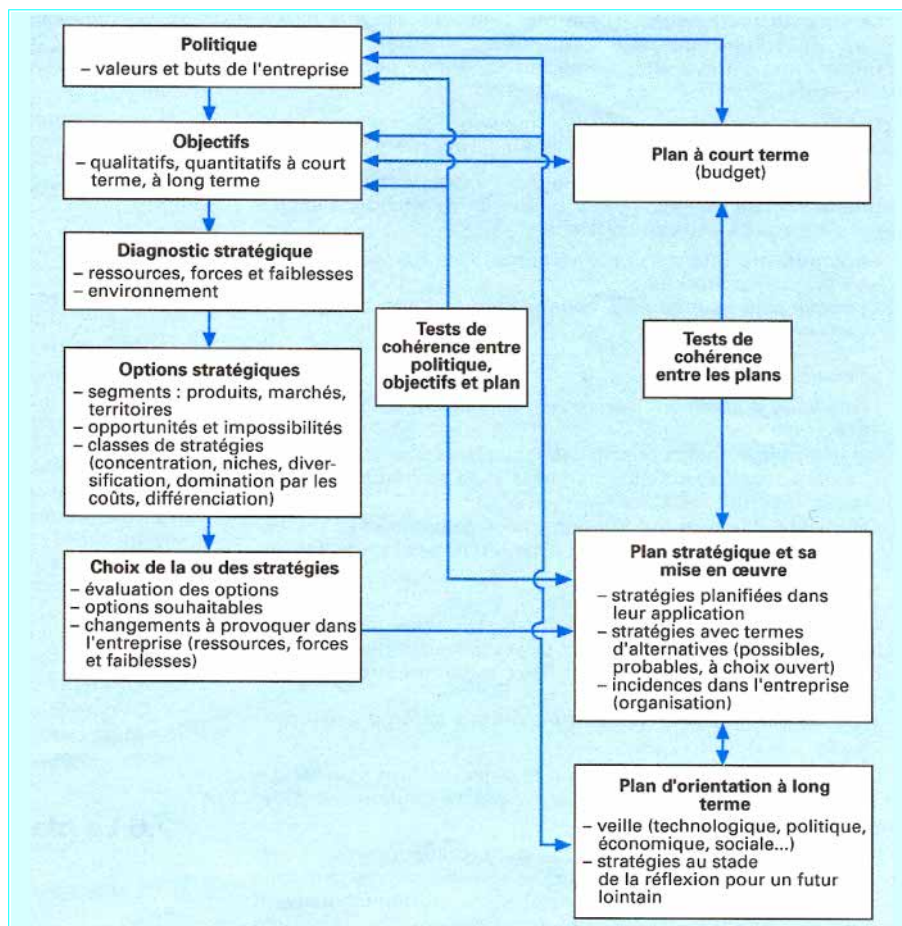


Figure 1 – Management stratégique de l'entreprise

■ Le **diagnostic interne** concerne :

- l'étude de la situation financière et de son évolution passée et prévisible ;
- la détermination des principales forces et faiblesses ;
- l'examen des dysfonctionnements et la recherche de leurs causes essentielles afin d'y remédier ;
- la qualité et la quantité des ressources disponibles et susceptibles d'être trouvées : capitaux, main-d'œuvre, savoir-faire.

■ Le **diagnostic externe** concerne :

- les forces qui s'exercent dans le secteur économique considéré (ou les secteurs si l'entreprise opère dans des domaines différents) et qui pour certaines sont des contraintes subies ou des incitations reçues ;
- les facteurs d'environnement plus diffus comme la géopolitique.

Le diagnostic global s'applique à la situation présente. Mais il faut viser le futur, ce qui revient à évaluer l'évolution des différents paramètres.

Le diagnostic stratégique est une tâche pratiquement permanente et approfondie qu'on ne peut pas se contenter de faire tous les cinq ans. En effet, des menaces et des opportunités peuvent surgir à tout moment, les facteurs de succès des opérations qui sont liés au diagnostic peuvent aussi changer de nature et d'importance même si les produits restent les mêmes.

2.4 Options stratégiques

Les activités actuelles et futures sont segmentées en domaines d'activité homogènes et d'une façon plus fine en segments ou groupes de segments stratégiques qu'on peut définir comme des triptyques : produit/marché/territoire. Cela revient à considérer, pour un produit ou une gamme homogène de produits, un marché ou créneau de marché, sur un territoire d'opération.

Ces domaines ou **segments stratégiques** peuvent faire l'objet de stratégies différentes les unes des autres, par exemple :

- concentration de l'activité sur un marché en recherchant une domination par les coûts de production et de vente ;
- diversification horizontale ou verticale ;
- pénétration d'une niche (petit marché sur lequel la concurrence est faible) ;
- différenciation plus ou moins réelle, mais perçue positivement par la clientèle.

Il importe également de détecter les impossibilités, les opportunités et les facteurs clés de succès :

- pour certains segments, voire pour certains secteurs, il y a impossibilité à se positionner favorablement, pour différentes causes telles que des ressources inadaptées ou une concurrence beaucoup trop vive ;
- en revanche, des opportunités surgissent : un pays en développement s'ouvre à l'industrialisation, un régime politiquement change (ex-URSS), un besoin émerge qui n'était pas satisfait, une technologie permet de fabriquer un produit moins cher...

Chaque option stratégique porte ses facteurs clés de succès : il peut s'agir d'avoir une part importante d'un marché, ou au contraire d'être petit, parfois c'est le prix de vente ou au contraire la qualité perçue du produit, la nouveauté...

2.5 Choix de la (ou des) stratégie(s)

Même dans une petite entité, il y a rarement une seule stratégie valable à appliquer. Plusieurs stratégies requièrent probablement des ressources différentes imposant des chemins spécifiques et s'avèrent parfois cause d'hétérogénéité dans le management de la firme.

Il faut donc évaluer les différentes options afin d'essayer de choisir les meilleures, compte tenu des risques que chacune d'elles comporte. Appréhender les risques potentiels n'est pas une tâche aisée. Heureusement, il existe de nombreuses méthodes et de nombreux outils pour évaluer les stratégies et les résultats susceptibles d'être obtenus. Ainsi, doivent émerger des options souhaitables à la lumière d'une analyse approfondie. Parmi celles-ci, il faudra opérer des choix nécessitant dans la plupart des cas des changements à l'intérieur de l'entreprise : exigence de ressources complémentaires en capitaux, personnel et savoir-faire. Il s'agira aussi d'accroître les forces et de les améliorer, de diminuer les faiblesses, d'éliminer certains dysfonctionnements afin de rendre compatibles les options choisies et le diagnostic de l'entreprise à l'horizon considéré.

En particulier on essaiera de comparer les forces et faiblesses de toute organisation, leur évolution souhaitée et prévisible avec celles des principaux concurrents.

2.6 Plan stratégique et mise en œuvre

Il peut y avoir des stratégies d'application planifiée. La réalisation d'une usine, sitôt décidée, sera planifiée et budgétée.

Lors de la constitution d'une filiale dans un pays étranger, l'ensemble du processus devra être mis en application suivant un programme précis. Le développement d'un réseau commercial plus étendu destiné à servir un segment complémentaire de marché fera l'objet d'un plan pratiquement intangible.

Mais certaines stratégies pourront comporter des termes d'alternatives parce que, lors de la rédaction du plan, le choix définitif n'est pas possible. Lorsque le groupe Air Liquide a décidé une expansion en chimie de spécialités afin d'atteindre à terme des objectifs de taille, chiffre d'affaires et rentabilité, les options possibles étaient ouvertes. Elles se sont précisées au fur et à mesure des études et des contacts pour acquérir telle ou telle entreprise du secteur.

Lorsqu'une stratégie est partiellement définie, elle comporte des choix possibles, probables ou complètement ouverts. Mais au moment où des ressources financières ou humaines importantes doivent être mises en œuvre, les choix se limitent : une décision doit être prise. Observons également que les stratégies orientent l'organisation de l'entreprise nécessitant des modifications. Par exemple, la structure pourra être orientée en groupes de **segments stratégiques** si l'ensemble des segments requièrent des stratégies tout à fait différentes les unes des autres. Des filiales seront peut-être créées pour des activités nouvelles. Une organisation matricielle pourra se justifier... Logiquement l'organisation ne précède pas l'élaboration du plan stratégique : elle en résulte. En réalité, elle est partiellement retouchée chaque fois que l'on bâtit ou que l'on modifie le plan stratégique.

Il n'y a pas de règle précise définissant le moment où il faut élaborer le plan stratégique et l'horizon à prendre en considération. La moyenne se situera entre 3 et 5 ans. Il sera donc bâti complètement

tous les 3 ou 5 ans, révisé annuellement et à chaque fois qu'une rupture l'impose. Par exemple, si on acquiert une firme importante par rapport au chiffre d'affaires actuel, il faut le réécrire.

S'il est fondamental d'appliquer le plan, le travail d'écriture est important parce qu'il nécessite des analyses faisant apparaître des problèmes qu'on aurait pu méconnaître et qui auraient surgi plus tard, voire trop tardivement pour être résolus correctement, hors de la pression d'événements dangereux. Un plan, même imparfait, aide à apporter des réponses et des solutions, partielles ou complètes.

■ Plan à court terme

Il concerne la vie de tous les jours, les opérations en cours à travers le budget à réaliser. S'il n'est pas stratégique, il applique forcément les stratégies précédemment décidées.

■ Tests de cohérence entre les plans

Le plan stratégique et le plan à court terme doivent être cohérents.

Si les objectifs de l'année en cours risquent de ne pas être atteints, on doit s'interroger sur la validité du plan stratégique qui vise un horizon plus lointain. Il faudra peut-être remettre en cause des objectifs, des stratégies, ou modifier les ressources si cela est possible.

■ Tests de cohérence entre politique, objectifs et plan

La cohérence doit aussi être permanente entre ces trois paramètres.

2.7 Plan d'orientation à long terme

On est d'autant plus efficace dans la construction et l'application du plan stratégique qu'on le nourrit avec de l'information concernant un futur plus éloigné, voire très éloigné. En effet, la **veille technologique politique, économique, sociale** aide à détecter des évolutions majeures de l'environnement et souvent à prévoir ou à imaginer des phénomènes de rupture importants. L'émergence de la Chine comme un futur opérateur industriel substantiel apparaît à travers les voyages que l'on y fait et les publications multiples la concernant. On peut se préparer à y devenir un opérateur, à réfléchir à des stratégies que l'on n'appliquera pas forcément immédiatement, mais qui constituent une sorte de chantier ouvrant des possibilités.

D'une façon générale, la veille oriente et, fréquemment, évite de subir des phénomènes que l'on croit imprévus ou imprévisibles alors qu'ils sont au moins partiellement contenus à l'intérieur de données disponibles à décrypter.

3. Politique

La politique est généralement formulée de la façon suivante :

- recherche et application de concepts généraux concernant d'une part, l'individu, ses besoins et ses désirs et d'autre part, le groupe social, son organisation et sa gestion ;
- ces concepts servent normalement de base à la collectivité et au groupe humain considéré ;
- dans le groupe humain particulier qu'on dénomme entreprise, en tenant compte des faits réels, de leur évolution prévisible et de leur interprétation, la politique imprime la direction dans laquelle s'exerce l'action du management (direction générale et cadres les plus importants) ;
- la politique débouche logiquement sur des objectifs et des stratégies.

Elle s'articule autour d'un certain nombre de thèmes : valeurs, vocations, finalités qui diffèrent d'une entité à une autre :

- les **valeurs** : respect des personnes, honnêteté... ;
- les **vocations** : exercer certains métiers plutôt que d'autres. La firme a vocation à l'activité commerciale plutôt que productrice, de se situer dans telle industrie : l'automobile, les produits de grande consommation, les services ;
- les **finalités** : elles résultent de la mission que l'entreprise se donne. Par exemple, créer de la satisfaction pour ses clients, ses membres, ses actionnaires, voire la société environnante en général.

Il y a des défis à relever, des obstacles à franchir pour devenir leaders (ce que veulent de nombreuses firmes japonaises) ou réussir sans être un opérateur majeur sur un marché. Parfois, des défis font l'objet d'une programmation planifiée, parfois, ils apparaissent de façon brutale.

S'agissant de cette intention stratégique, l'une des questions fondamentales se formule de la façon suivante : quels sont les buts que l'entreprise retient ? Quels sont ceux qu'elle réfute : peut-elle en poursuivre d'autres ?

Le cabinet de conseil international AT Kearney, ayant analysé les entreprises industrielles mondiales les plus performantes, relève chez elles un certain nombre de buts fondamentaux, notamment :

- le leadership : être les premiers ;
- la globalisation : être des leaders dans le plus grand nombre possible de pays ;
- la délégation : donner le pouvoir et la responsabilité aux managers situés sur le terrain ;
- l'innovation : lancer des produits nouveaux, ouvrir et créer des marchés nouveaux ;
- l'amélioration continue des performances et de la qualité, grâce, en particulier, à la persistance dans l'effort, PDG et cadres œuvrant longtemps dans l'entreprise à travers différentes fonctions.

L'observation d'un groupe comme L'Air Liquide fait apparaître les principales composantes de la politique selon la définition que nous en avons donnée :

- valeurs : règles éthiques vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs, concurrents, actionnaires, membres de l'organisation, population des pays où elle opère, à travers le respect des individus, la responsabilisation des personnes (décentralisation et absence de centralisation pour un grand nombre de décisions) ;
- vocations : appliquer le métier des gaz industriels (vendeur, producteur, service), écouter les clients, dialoguer avec eux pour mieux les servir ;
- finalités : conserver la première place mondiale dans le secteur des gaz industriels, avoir une part de marché déterminée, s'étendre géographiquement, créer de nouvelles applications, de nouveaux produits dans le cadre du métier, apporter un service sans cesse amélioré et une qualité sans cesse meilleure.

4. Objectifs

Comme l'a bien montré le Cabinet AT Kearney, les firmes les plus performantes se focalisent sur leur métier, évitant la dispersion des efforts dans des secteurs qu'elles maîtrisent moins bien. Mais si une entité élémentaire est d'autant plus efficace qu'elle se concentre sur une tâche unique, l'entreprise est souvent obligée d'exercer différents métiers. L'Air Liquide, par exemple, dans le secteur des gaz industriels exerce différents métiers concernant les produits de grande masse, les gaz pour les hôpitaux, la conception et l'installation des équipements de production... On exerce le métier avec la vision d'un but à atteindre, ce qui fait apparaître le vocable « objectifs ». Une grande circonspection est nécessaire pour l'élaboration et la poursuite de ces objectifs, parce qu'un choix irréfléchi peut avoir des effets pervers. Certains prétendent que la rentabilisation du capital investi est un objectif de base, permettant d'assurer la survie de l'entreprise. C'est une vision

restrictive, car il n'y a pas un objectif unique, mais un ensemble cohérent d'objectifs.

En réalité, certains objectifs induisent des conséquences que l'on peut considérer à tort comme des objectifs de base alors qu'ils sont plutôt des moyens d'apprécier la façon dont on progresse vers les buts fondamentaux. C'est notamment le cas de la rentabilité du capital. Lorsqu'une entreprise est capable de vendre, dans de bonnes conditions de prix, des produits de meilleure qualité que ses concurrents, elle réalise, normalement, du profit.

La recherche de la performance constitue un principe d'action. Les économistes distinguent quatre facteurs de production :

- les ressources naturelles (issues du sol et du sous-sol) ;
- le capital ;
- le travail ;
- un facteur immatériel rassemblant le savoir, l'innovation, l'organisation, la gestion.

La performance peut être définie comme la productivité des facteurs de production. Lorsqu'un constructeur d'automobiles fabrique plus de voitures par heure de travail qu'un concurrent, il est, vis-à-vis de ce facteur, plus performant. Lorsqu'une raffinerie de pétrole présente un ratio bénéfice net/capital investi supérieur à celui d'une autre, elle est plus performante vis-à-vis du facteur capital.

Si la performance est une récompense, elle doit normalement être considérée comme un objectif figurant dans la hiérarchie des buts essentiels à sa juste place qui n'est pas la première. Elle ne sera pas oubliée. On examinera les critères suivants :

- productivité du capital en augmentation et au moins égale à celle des entreprises qui ont le meilleur ratio dans le même secteur opérationnel ;
- productivité de la main-d'œuvre, calculée en chiffre d'affaires ou bénéfice par personne employée, ayant les mêmes caractéristiques que pour le capital ;
- productivité des facteurs immatériels suivant les mêmes règles que dans les cas précédents ; cet item est difficile à évaluer ; on examinera des signes d'identification : pourcentage de chiffre d'affaires obtenu avec des produits jeunes, niveau de formation du personnel, nombre de brevets déposés annuellement...

La taille des entités est un objectif ayant des conséquences sur la performance. La taille optimale d'une entité élémentaire, d'une entreprise, d'un groupe industriel permet de disposer des ressources suffisantes pour lutter efficacement contre la concurrence. Les petites entités, pour être efficaces, sont, le plus souvent, dotées d'autonomie. Mais l'ensemble doit être cohérent et des choix dans l'allocation des ressources et la définition des stratégies sont à opérer pour privilégier telle ou telle de ces entités.

Dans cette quête aux objectifs figure le rôle du management. Les dirigeants doivent être capables de mesurer leur propre capacité dans ce rôle de détection des problèmes et celle de leurs collaborateurs et de remédier à leur faiblesse grâce à la formation, le changement de poste, l'embauche de nouvelles intelligences et le recours à des consultants.

Enfin, n'oublions pas qu'il importe aussi de sélectionner des gens motivés, capables d'apprendre.

Un tableau des objectifs à court terme et à long terme sera élaboré. Les différents objectifs seront hiérarchisés. Le tableau 1 propose une grille d'objectifs dans laquelle la hiérarchisation est typique. Bien entendu, chaque entreprise établira sa grille et son classement.

Tableau 1 – Grille d'objectifs

Objectifs à court terme (1 à 3 ans)	Objectifs à long terme (3 à 10 ans)
Objectifs qualitatifs	
<ul style="list-style-type: none"> - Définition du ou des métiers - Défis à relever - Segments stratégiques actuels et leur degré d'homogénéité (produits/marchés/territoires) - Satisfaction des besoins actuels des clients et des prospects (quels besoins ?) - Satisfaction des besoins actuels des salariés et des actionnaires - Caractéristiques des produits, dont la qualité (cahier des charges, garanties, prestations diverses) - Niveau de prix des produits et services - Service (avant, pendant, après la vente, autres) - Formation et adaptation des personnes de l'entreprise - Sécurité (pas d'accident dans l'entreprise et dans l'usage de ses produits) - Image à imprimer dans l'esprit des clients, prospects et différents publics de la firme 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution du ou des métiers (métier nouveau) - Défis futurs - Segments stratégiques futurs et leur degré d'homogénéité après arbitrage entre les possibles - Satisfaction des besoins futurs des clients et des prospects - Satisfaction des besoins futurs des salariés et des actionnaires - Caractéristiques des produits futurs, dont la qualité - Niveau de prix des produits et services futurs - Service futur (avant, pendant, après la vente, autres) - Formation et adaptation des personnes de l'entreprise aux tâches nouvelles - Sécurité - Image à modeler dans l'esprit des futurs clients, prospects, publics divers
Objectifs quantitatifs	
<ul style="list-style-type: none"> - Positions et parts de marchés dans les secteurs, sur les créneaux de marchés, dans les territoires - Productivité des facteurs de production par rapport à la concurrence (capital, main-d'œuvre...) - Performances principales chiffrées - Rentabilité des capitaux actuels - Budgets : (chiffre d'affaires, bénéfice, cash-flow), paramètres financiers par marché, par territoire, par clientèle, par département, par filiale... - Bilans, structure et ratios - Risques acceptés ou refusés 	<ul style="list-style-type: none"> - Positions et parts de marchés dans les secteurs, créneaux, territoires pour les segments actuels et futurs - Productivité future des facteurs de production par rapport à la concurrence prévisible - Performances principales chiffrées dans le futur, prévisibles ou imaginées - Rentabilité future des capitaux actuels et des capitaux à trouver - Budgets prévisionnels - Bilans prévisionnels, incidence de l'évolution des segments stratégiques - Risques acceptés ou refusés liés notamment aux méthodes de prévision utilisées - Plans financiers par périodes, par thèmes - Évolution souhaitée des positions par rapport à la concurrence - Scénarios possibles, probables...

Pour illustrer cette nécessité, on présente ci-après les objectifs typiques d'une firme moyenne opérant en Europe.

Exemple : Objectifs

Une affaire européenne de moyenne importance définit ses objectifs en treize points :

1) nos objectifs de base consistent à fabriquer et vendre des produits réclamés par nos clients dans le domaine de leur maison, leur appartement, leur bureau (produits qui peuvent être fabriqués en matière plastique, en porcelaine, verre ou métal, selon nos technologies propres) ;

2) nous commercialisons nos produits à nos clients sur le territoire européen à raison de :

- 70 % par un réseau de détaillants,
- 20 % directement à des entreprises, des institutions, des organisations diverses,
- 10 % aux gouvernements ;

3) nous développons nos moyens de production dans le but d'atteindre la part désirée du marché ;

4) nous maintenons au plus haut niveau la notion de service inclus au produit et donné au client ;

5) dans les cinq prochaines années, notre but sera de doubler notre production actuelle, par la voie du développement interne. Aux plans du style et du design de nos produits, nous essayerons d'être leader en introduisant des formes nouvelles, en accord avec les désirs de la clientèle, et caractérisées par un haut degré de bon goût ;

6) notre taux de croissance sera de 15 % en volume de production par an, en maintenant un bénéfice avant taxes de 15 % du chiffre d'affaires ;

7) nous chercherons à atteindre une rentabilité de 10 % calculée comme suit : $\text{cash-flow}/\text{investissements} = (\text{amortissements} + \text{bénéfice après impôt} - \text{provisions})/\text{investissements}$;

8) notre croissance sera orientée sur nos lignes de produits et par l'inclusion de nouveaux produits dans les marchés sélectionnés parmi ceux que nous servons. Nous ne ferons pas d'intégration verticale, c'est-à-dire, en ce qui nous concerne, d'acquisition de sources de matières premières ou de magasins de distribution. Les nouveaux produits pourront être fabriqués dans notre centre de production, moyennant le minimum de modifications et d'adjonctions et emploieront notre technologie ou des technologies proches ;

9) la recherche visera surtout des applications commerciales de nos matières premières et selon nos procédés. Nous nous ferons aider par nos fournisseurs. Nous n'envisagerons de croissance par acquisition d'entreprises que si ces acquisitions sont en complet accord avec tous nos objectifs ;

10) nous essaierons de ne pas construire d'unités nouvelles. Toutefois, s'il est absolument nécessaire d'acheter des équipements additionnels, ceux-ci devront être amortis en deux ans ;

11) la propriété de la compagnie ainsi que la structure du capital seront inchangées. Tous les investissements seront financés par les ressources propres de l'entreprise ;

12) durant les cinq prochaines années, nous recruterons et formerons du personnel technique et de management pour satisfaire la croissance de l'entreprise, nous appliquant particulièrement dans le domaine du marketing ;

13) nous essaierons d'imposer chez nos clients, nos employés et dans la communauté sociale, une image d'entreprise ainsi composée :

« Firma dynamique, en expansion, orientée vers les besoins de ses clients et leader sur les marchés qu'elle sert ».

5. Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est à la fois interne et externe. Il y a adéquation ou inadéquation partielle ou totale entre les forces et faiblesses de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement, laquelle détermine pour une large part son succès ou son échec et les efforts à consentir pour s'adapter.

5.1 Diagnostic interne

5.1.1 Analyse des forces et faiblesses

L'analyse des forces et faiblesses vise, par différentes approches concomitantes, à identifier les paramètres clés, leur importance relative et leur valeur ; on examinera les points suivants :

— la **situation financière** et son évolution, qui constitue un marqueur de l'efficacité de l'entreprise, de la productivité des capitaux employés et des ressources dont elle dispose et qu'elle est en mesure de se procurer ;

— le **profil de capacité** par fonction, département, entité (s'il s'agit d'un groupe aux activités diverses) ;

— les **principales forces et faiblesses**, regroupées dans un catalogue de 5 à 20 items caractérisant les paramètres globaux de l'entreprise. Tout paramètre considéré comme défavorable lors de l'analyse financière, de l'examen du profil de capacité ou de celui des forces et faiblesses fait l'objet d'une recherche des causes d'un tel dysfonctionnement à travers des arbres de causes successives.

5.1.2 Situation financière

Un tableau synthétique tel que celui de la figure 2 détermine les performances au plan du *return on investment* (ROI) défini par : $\text{ROI} = \text{bénéfice net}/\text{investissement}$ en prenant en compte un certain nombre de paramètres caractéristiques à la fois du compte de résultats et du bilan. La comparaison avec les objectifs financiers permet de se rendre compte si les performances sont correctes.

Une grille simple de quelques ratios financiers (tableau 2) permet d'apprécier :

— si les opérations secrètent un profit suffisant sur une période donnée ;

— si les grands équilibres du bilan sont et seront maintenus ;

— si l'entreprise est et restera liquide du fait d'une relation correcte entre les capitaux propres et les dettes, les dettes à long terme et les revenus, entre les dividendes à verser et la part de bénéfice à conserver pour les opérations de développement ;

— si l'on a une politique claire de recherche des ressources nécessaires pour financer les opérations à court terme et celles qui résulteront de la mise en œuvre des stratégies, notamment au point de vue du partage entre les sources internes et externes (actionnaires, prêteurs, alliés au plan financier pour le partage d'investissements tels que des usines, la recherche et le développement...), générateur de cash-flow, venture capital et relation mère-filiale ;

— si l'on évalue correctement le coût des capitaux, eu égard au profit financier escompté (en théorie, une firme investit en capital lorsque la différence entre le coût du capital et le revenu escompté ajoute des profits ; s'il s'agit de capitaux extérieurs, il faut que la firme puisse y avoir accès et qu'elle réalise un gain pour ses actionnaires) ;

— si l'incidence des ressources et des dépenses nouvelles ne déséquilibre pas les bilans futurs liés aux opérations stratégiques ;

— si l'on apprécie correctement les risques financiers à court et à long terme.

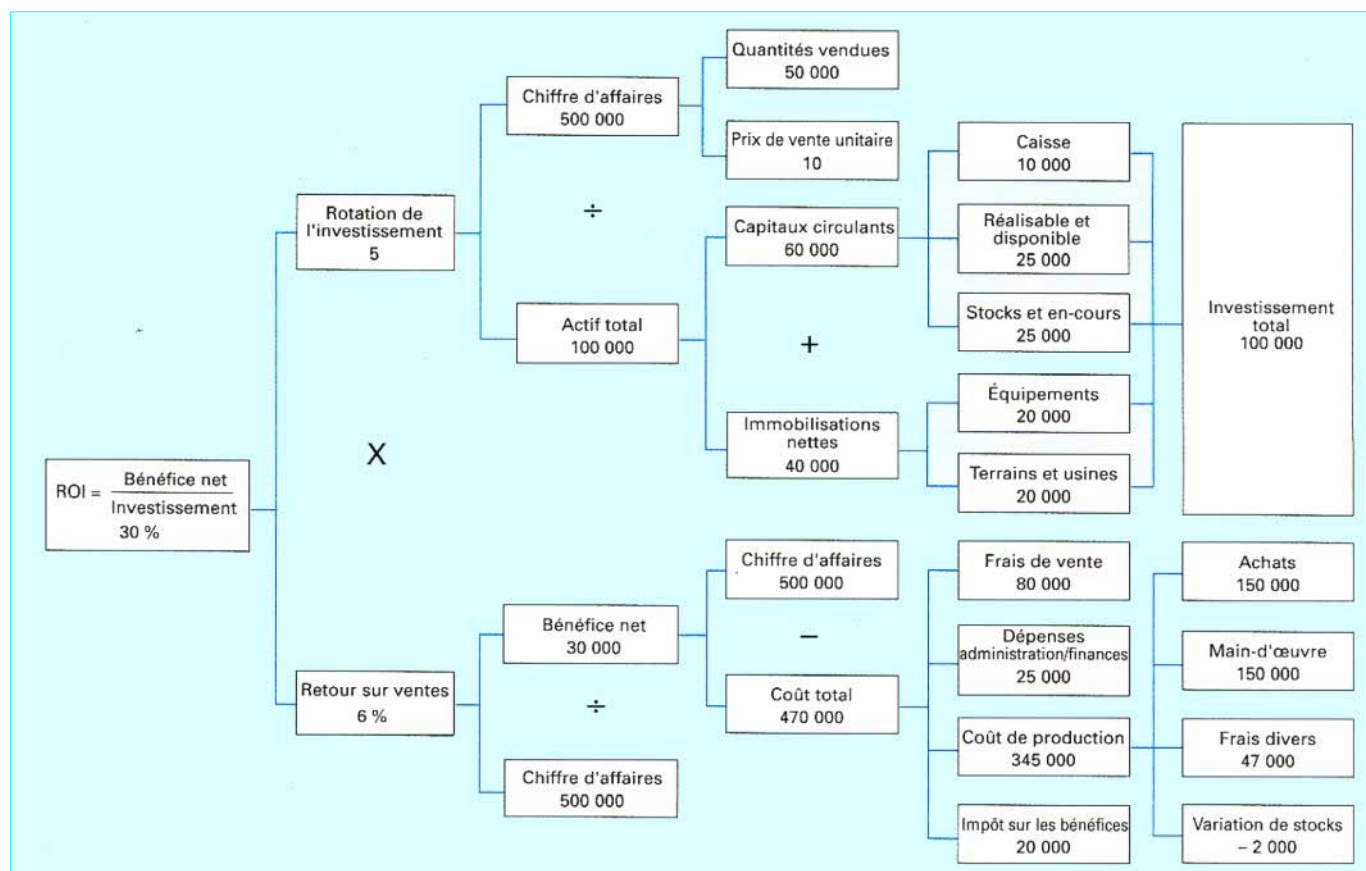


Figure 2 – Tableau de contrôle des performances

Le tableau 2 indique les principaux éléments financiers dans un cas typique ; bien entendu ces différents ratios varient en fonction des secteurs d'activité et de l'époque (en période de récession le bénéfice peut baisser). L'évolution de la situation financière est aussi un critère caractéristique pour la survie de l'entreprise. Un graphique situation financière/évolution de la situation financière permet de faire une prévision concernant la survie de la firme.

La définition de la rentabilité doit être précisée. Parfois, il s'agit du rapport entre le bénéfice net et les investissements totaux, c'est-à-dire le total du bilan, pour l'ensemble de l'entreprise. Parfois, il s'agit du rapport entre le bénéfice net et la situation nette (capital et réserve), ce qui est le point de vue de l'actionnaire.

5.1.3 Profil de capacité de l'entité

Pour élaborer un profil de capacité, on sépare, d'une façon un peu artificielle, les ressources (le top management, le management intermédiaire, la qualité des ressources humaines, le potentiel financier et la capacité d'innovation) et les fonctions (recherche et développement, marketing, études, production, vente, administration et finance, personnel).

On identifie des paramètres caractéristiques pour chacun des items ci-dessous (figure 3) que l'on évalue de 0 à 5, la dernière note étant le maximum possible.

Pour illustrer la méthode, considérons les fonctions recherche et développement, marketing et production à titre d'exemples et notons pour chacune d'elles quelques facteurs significatifs (à titre non limitatif, chaque entité devant trouver ses facteurs clés).

■ Recherche et développement

- Degré habituel de réussite, depuis l'idée jusqu'au lancement sur le marché.
- Qualité des brevets déposés.
- Nombre de brevets pris.
- Taux d'exploitation des brevets.
- Capacité à juger la valeur d'un brevet.
- Qualité de l'information détectée par la fonction.
- Qualité des équipes.
- Valeur des équipements en termes d'efficacité.
- Efficacité des aides externes (associés, universitaires).
- Capacité d'obstination des chercheurs et résistance à l'échec.
- Valeur des principaux domaines de spécialisation des chercheurs.
- Adéquation des compétences des chercheurs avec les secteurs d'opération de la firme.
- Souci de la rentabilité.
- Souci du délai.
- Créativité.
- Capacité à digérer du *know how* nouveau venant éventuellement de l'extérieur.
- Capacité à rendre les équipes efficaces et à intégrer de nouvelles personnes.

Tableau 2 – Grille des ratios financiers

Ratios	Situation			
	A Satisfaisante	B Moyenne ou indéterminée	C Mauvaise	D Dramatique
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capital} + \text{réserves}} = \frac{B}{C}$	$\frac{B}{C} > 0,1$	$0,05 < \frac{B}{C} < 0,1$	$0 < \frac{B}{C} < 0,05$	$\frac{B}{C} < 0$
$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Capital} + \text{réserves}} = \frac{CF}{C}$	$\frac{CF}{C} > 0,15$	$0,1 < \frac{CF}{C} < 0,15$	$0,05 < \frac{CF}{C} < 0,10$	$\frac{CF}{C} < 0,05$
$\frac{\text{Trésorerie}}{\text{Réalizable} + \text{disponible}} = \frac{T}{R + D}$	$\frac{T}{R + D} > 0,1$	$0 < \frac{T}{R + D} < 0,10$	$-0,1 < \frac{T}{R + D} < 0$	$\frac{T}{R + D} < -0,1$
$\frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Immobilisations}} = \frac{FDR}{I}$	$\frac{FDR}{I} > 0,1$	$0 < \frac{FDR}{I} < 0,10$	$-0,1 < \frac{FDR}{I} < 0$	$\frac{FDR}{I} < -0,1$
$\frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{Capital} + \text{réserves}} = \frac{DLMT}{C}$	$\frac{DLMT}{C} < 1$	$1 < \frac{DLMT}{C} < 2$	$2 < \frac{DLMT}{C} < 3$	$\frac{DLMT}{C} > 3$
$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Chiffre d'affaires}} = \frac{B}{CA}$	$\frac{B}{CA} > 0,05$	$0,01 < \frac{B}{CA} < 0,05$	$0 < \frac{B}{CA} < 0,01$	$\frac{B}{CA} < 0$
$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Chiffre d'affaires}} = \frac{CF}{CA}$	$\frac{CF}{CA} > 0,1$	$0,05 < \frac{CF}{CA} < 0,1$	$0 < \frac{CF}{CA} < 0,05$	$\frac{CF}{CA} < 0$

Définitions

- Trésorerie = T = réalisable + disponible – dettes à court terme
- Fonds de roulement = FDR = capital + réserves + dettes à long et moyen terme – immobilisations
- Cash-flow (ou capacité d'autofinancement) : voir le mode de calcul dans le texte *Bilan et compte de résultat : outils d'analyse* [A 4 500].

■ Marketing

- Capacité à détecter les marchés et leur évolution.
- Connaissance des concurrences (directe, indirecte).
- Capacité à détecter les besoins et les souhaits des clients et des prospects.
- Capacité de prévenir.
- Valeur de la communication : publicité...
- Attitude vis-à-vis du client.
- Valeur de l'implantation.
- Qualité du service.
- Réactivité en face des concurrences.
- Vitesse d'adaptation à un environnement changeant brutalement.

■ Production

- Valeur de l'outil de production.
- Taille.
- Organisation de la production.
- Productivité (comparée à celle des principaux concurrents).
- Goulots d'étranglement.
- Capacité d'innovation en cours de production.
- Communication avec les autres fonctions.
- Compétence du personnel.

- Degré de motivation du personnel.
- Valeur du contrôle.
- Souplesse d'adaptation aux variations de la demande.

Il est clair qu'un profil de capacité doit dépendre du secteur dans lequel l'entité opère. Il ne sera pas le même dans une firme industrielle que dans une chaîne de supermarchés. Les critères vont différer et les synthèses seront différentes, notamment au plan des fonctions. Notons également que certains profils secrètent leur propre perfectionnement. C'est le cas pour un management de qualité qui observe des faiblesses dans d'autres items, ceux des fonctions et certains de ceux des ressources. Enfin, pour faire évoluer le profil et l'adapter au secteur où l'on opère, des comparaisons avec ceux des concurrents permettront de détecter des écarts et de prévoir les modifications nécessaires.

5.1.4 Forces et faiblesses principales de l'entreprise

Il s'agit d'identifier les principales forces et faiblesses, étant entendu qu'un certain nombre de paramètres ont fait l'objet des analyses précédentes. On approche les mêmes phénomènes sous différents angles afin de mieux les comprendre. On propose, pour simplifier, une dizaine de critères caractéristiques, qui ne sauraient être exhaustifs :

— **l'existence de budgets** : c'est un dysfonctionnement grave de ne pas avoir de budgets par lignes de produits, usines, etc. ;

Facteurs d'analyse		Notation					
		0	1	2	3	4	5
Ressources	Top Management				3		
	Management intermédiaire			2			
	Ressources humaines				3		
	Potentiel financier					4	
	Capacité d'innovation			2			
Fonctions	Recherche et développement			2			
	Marketing				3		
	Études techniques			2			
	Production					4	
	Vente					3	
	Fonction administrative et financière		1				
	Personnel				2		

Figure 3 – Exemple de profil de capacité

- les écarts constatés par le contrôle de gestion entre les budgets et les résultats : normalement, ces écarts doivent être de quelques pour-cent et caractérisent à la fois la qualité des prévisions et celle de la gestion ;
- les connaissances des phases de vie des principaux produits : on verra plus loin qu'il y a un équilibre nécessaire entre des produits anciens et des produits jeunes pour assurer la survie de l'entité ;
- l'existence d'un plan stratégique et de moyens de veille qui permettent sinon de programmer l'avenir, du moins de s'y préparer efficacement ;
- l'apparition fréquente de grèves, qui traduit la difficulté du management à résoudre les conflits inévitables à l'intérieur d'une société humaine ;
- l'âge moyen du personnel (la pyramide des âges est importante) ;
- les récompenses pour l'innovation et les améliorations qui motivent le personnel et créent un climat de progrès continu ;
- le nombre d'échelons hiérarchiques : trop nombreux, ils alourdissent la firme et limitent son efficacité (au-dessus de 6) ;
- la présence de cercles de qualité et de structures de management participatif qui améliorent l'efficacité ;
- l'absentéisme qui traduit essentiellement un désintérêt des personnes pour leur tâche. Un absentéisme au-dessus de 1 % des heures travaillées est préoccupant et reflète une mauvaise gestion de la ressource humaine.

5.1.5 Recherche des causes des principaux dysfonctionnements

Tout dysfonctionnement détecté résulte soit d'une cause directe, immédiatement détectable, soit d'une cause plus lointaine à découvrir à travers une cascade de conséquences successives. Par exemple, un ratio insuffisant bénéfice net/capitaux employés peut résulter d'un bénéfice insuffisant, lequel vient d'un prix de revient trop élevé, lui-même dû à des frais de personnel trop importants à cause d'un personnel en surnombre. Les graphiques de la figure 4 illustrent de tels arbres de causes successives.

5.2 Diagnostic externe

Lorsqu'il s'agira d'examiner les forces qui s'exercent sur l'entreprise, le raisonnement et l'analyse s'appliqueront à plusieurs échelons : l'entité, les départements travaillant dans le même secteur économique, les principaux segments de marchés. On observera peut-être que des segments analogues figurent dans des départements différents, ou qu'un département contient des segments éloignés les uns des autres.

On décompose d'une façon non arbitraire les forces et les contraintes s'exerçant sur l'entreprise, ou qu'elle exerce, certaines contraintes étant peut-être négatives, c'est-à-dire en fait des incitations, des aides.

Trois ensembles sont à considérer :

- les forces sur le marché : l'offre ;
- les forces sur le marché : la demande ;
- les forces externes au marché.

5.2.1 Forces sur le marché : l'offre

On peut les décomposer en quatre types :

- les fournisseurs ;
- les concurrents directs ;
- les concurrents indirects (qui offrent des produits de substitution) ;
- les nouveaux entrants potentiels.

L'analyse stratégique de PORTER, même si elle doit être complétée, constitue une base importante de réflexion.

5.2.1.1 Fournisseurs

■ S'il n'existe que quelques fournisseurs en situation d'oligopole (voire un seul détenant un monopole), ils se trouvent sûrement en situation de force : les producteurs d'aluminium sont peu nombreux dans le monde ; un opérateur disposant d'un brevet incontournable peut rendre l'acheteur fort dépendant en augmentant son prix ou limitant son offre.

■ Le produit est-il nécessaire ? Peut-on trouver des substituts proches ? Pour certaines réactions chimiques, le catalyseur n'a pas de substitut ; il faut alors payer le prix que le fournisseur impose.

■ L'offre peut être constituée de produits différenciés, et l'on peut remplacer facilement un produit par un autre.

■ Qu'il s'agisse de produits différenciés ou non, le coût de transfert d'un fournisseur à un autre peut avoir un impact important. Un constructeur d'automobiles hésitera à remplacer un compteur de vitesse d'une marque par une autre, à cause des modifications nécessitées si la fabrication est déjà lancée ou du risque nouveau dû à un composant dont il n'a pas l'expérience.

■ Le fournisseur présente un meilleur rapport qualité/prix ou apporte seulement la qualité, la performance. Non satisfait du moteur de lave-vitre qu'il emploie, le constructeur d'automobiles acceptera peut-être de payer plus cher ce produit tout à fait secondaire qui donnerait une meilleure sécurité d'emploi au client final.

■ Le client peut-il remplacer lui-même son fournisseur ? Parfois, pour des questions de coût, de facilité, de disponibilité, une entreprise s'intègre en amont, devenant ainsi indépendante de ses fournisseurs.

■ Le client peut être un débouché vital pour le fournisseur : c'est le cas lorsque ce client représente une forte part du chiffre d'affaires du fournisseur. En revanche, pour celui qui fabrique des tensio-actifs pour de multiples usages dont il vend une part marginale dans l'industrie de la cosmétique, les clients correspondants ne sont pas en situation de force.

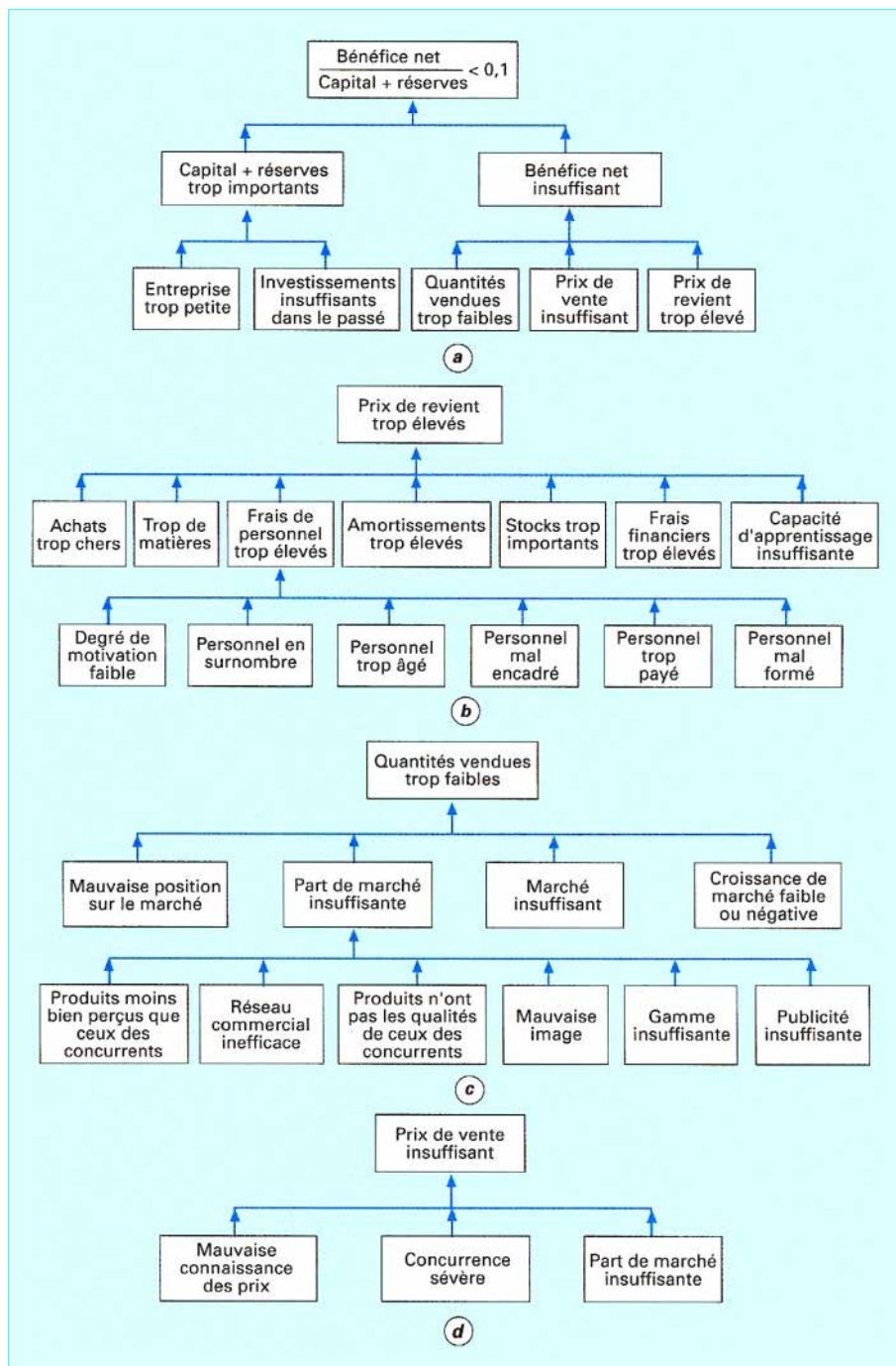


Figure 4 – Arbres des causes d'un dysfonctionnement de l'entreprise

■ Si le fournisseur peut facilement s'intégrer en aval et devenir ainsi un concurrent de ses clients, ceux-ci ont peut-être intérêt à accepter un prix plus élevé pour éviter une telle conséquence.

■ L'incidence des coûts de production chez les fournisseurs joue également un rôle. Un grand chimiste qui a normalement des frais fixes importants aura intérêt à abandonner certaines productions de faible tonnage pour se tourner vers des entreprises moyennes ou petites capables de faire des prix moins élevés que les siens.

■ Celui qui achète une grande quantité d'un produit peut négocier en bonne position, le fournisseur ne souhaitant pas perdre ce marché ou même voulant l'augmenter au détriment de ses confrères.

5.2.1.2 Concurrents directs

Il faut identifier dans quel type de concurrence on se situe. S'agissant des concurrents sur un marché, il importe de bien caractériser ce qu'est le marché dont on se préoccupe. Quelles sont les

différences entre secteur économique et marché ? Quelles sont les composantes d'un secteur ? On peut par exemple parler du secteur du transport, dans lequel se trouve le marché de l'automobile, des camions, des cycles...

■ Rappelons brièvement les **types de concurrence rencontrés** (cf. article *Les fonctions commerciales et le marketing* [A 4 250]).

- La **concurrence pure et parfaite**. Les produits sont identiques, indifférenciables, proposés par des offreurs suffisamment nombreux pour que le prix du marché soit stable à un moment donné. C'est le cas des producteurs de blé en France et aux États-Unis.

- La **concurrence monopolistique**. Les produits sont réellement différenciés, mais parfois les offreurs les différencient d'une façon plus ou moins artificielle (dans l'électroménager, par exemple).

- L'**oligopole**. Les produits sont identiques (une matière première par exemple) ou différents (automobiles), mais les groupes qui les commercialisent sont peu nombreux et généralement puissants. Sans être organisés (ce qui est interdit dans de nombreux pays), les prix sont fonction de la puissance des principaux offreurs.

- Le **monopole**. Il n'y a qu'une offre sur le marché : EDF, Gaz de France, SNCF.

L'entreprise, selon qu'elle se situe dans l'une ou l'autre de ces catégories de concurrence, subit des contraintes spécifiques. On essaie parfois de changer le type de concurrence : d'arriver à un monopole de fait ou de différencier les produits pour sortir du système de concurrence pure.

■ Vis-à-vis de la concurrence directe, un certain nombre d'analyses doivent être opérées.

- Les **concurrents principaux sont-ils en position de force** ? Cela peut-être dû au prix, à la qualité du produit ou du service, à la meilleure satisfaction d'un désir du client. On essaie de déterminer leur prix de revient, sa structure et si possible les quantités qu'ils peuvent commercialiser. Procéder au diagnostic interne des concurrents, sans espionner, n'est pas chose aisée. Néanmoins, l'expérience montre que l'on arrive à détecter la plupart des points clés grâce à leurs publications, à ce que disent leurs clients...

- Il est souvent utile de tenter de déterminer les **parts de marché des différents opérateurs**. Mais il importe d'abord de s'assurer que la concurrence joue sur les mêmes segments stratégiques (produits/marchés/territoires) ou sur des segments très proches. Un diagramme des parts de marché des différents offreurs permet de déterminer qui est en position de force et qui est en position de faiblesse, si tant est que la part de marché soit un facteur significatif de la compétitivité des firmes, ce qui n'est pas toujours le cas.

- Les **concurrents sont plus ou moins réactifs**. Certains s'adaptent à des changements brutaux de leur environnement. Une organisation lourde et hiérarchisée est sûrement une cause d'inadaptabilité rapide. Par contre, une structure décentralisée constitue un atout.

- **Y a-t-il sur ou sous-capacité de l'offre** ? On constate souvent, sur un marché, une succession de phases de sur-capacité et de sous-capacité, due à une demande en croissance régulière (hors phénomènes conjoncturels, comme une récession) et une offre résultant de sauts successifs parce que les investisseurs ont tendance à augmenter leur capacité de production en même temps. Cela se produit notamment dans des domaines où les investissements sont lourds : engrais, raffinage du pétrole, pétrochimie, sidérurgie, automobile...

- **Quelle est la croissance du secteur** ? Les dirigeants souhaitent qu'elle soit plus rapide que celle du PIB, pensant que le gâteau se dilate, la part de chacun sera plus grosse. Il s'agit d'un élément favorable mais non déterminant car certains en profitent plus que d'autres, et d'aucuns savent éliminer des concurrents lorsque la situation de tous est difficile, se préparant ainsi à profiter d'une période d'expansion future.

- **Quelles sont les images des opérateurs** ? Les composantes de la communication, notamment la publicité et le sponsoring, permettent de se différencier des autres.

- **Quels sont les obstacles à l'entrée et à la sortie** ? Par exemple, s'agissant d'investissements lourds, il est difficile d'entrer dans le secteur et aussi d'en sortir (secteur des engrais, pharmacie par exemple).

5.2.1.3 Concurrents indirects

Quelles sont les substitutions possibles sur le segment stratégique ? Par exemple, dans le marché des matériaux d'isolation pour le bâtiment, la laine de verre et les plastiques alvéolaires sont des produits qui peuvent se substituer l'un à l'autre.

On doit se demander :

- où se situent les concurrences indirectes (s'agit-il de la satisfaction du même mobile ou d'un mobile d'achat différent) ? ;

- quelles sont les firmes proposant ces concurrences indirectes (sont-elles en position de force) ? ;

- quels sont les facteurs de succès de ces concurrences indirectes (prix, qualité, performance) ? ;

- comment sont-elles nées et comment peuvent-elles naître (les biotechnologies concurrencent les procédés chimiques permettant de faire autre chose, autrement, les progrès incessants de l'électronique exercent une influence sur les industries de la communication...).

5.2.1.4 Nouveaux entrants potentiels

Les Japonais ont été de nouveaux entrants sur le marché de l'automobile en commençant par la Californie avant d'inonder les États-Unis puis l'Europe. Ils ont procédé d'une façon similaire dans les motocyclettes. L'Air Liquide a été dans les années 80 un nouvel entrant dans un domaine de la chimie de spécialités en acquérant SEPPIC puis Givaudan Lavitotte.

Les nouveaux entrants sont souvent des firmes qui se diversifient ou qui naissent grâce à une innovation importante, notamment technologique. S'il y a de nombreux obstacles pour un nouvel entrant, celui-ci n'est pas forcément condamné à l'échec. De multiples paramètres sont à considérer.

■ **Les capitaux à investir**. Celui qui arrive dans un secteur doit parfois investir plus intensément que les opérateurs habituels, qui ont des usines partiellement amorties et des réseaux de distribution existant depuis longtemps.

■ **L'effet d'économie d'échelle**. Le rentabilisation des capitaux est parfois liée à la taille. S'il faut 20 % d'un marché pour atteindre cet objectif, le nouvel opérateur mettra peut-être longtemps pour arriver à la taille critique et devra donc accepter des pertes pendant une certaine durée. Peut-être même n'atteindra-t-il jamais la taille optimale.

■ **L'effet d'expérience**. Dans l'aéronautique ou l'automobile, les prix de revient baissent en fonction des quantités produites depuis l'origine. Ce facteur peut-être dissuasif car on ne peut guère acquérir une longue expérience en peu de temps.

■ **Le coût de conversion**. Convertir des unités de production existantes, changer les méthodes de management, élaborer un nouveau réseau de distribution sont des opérations coûteuses qui impliquent d'engager du personnel, de le former, de spécialiser autrement des gens de l'entreprise, de mettre au point de nouvelles procédures de travail.

■ **Les brevets et le « know how »**. Un brevet est normalement dissuasif. Le contourner suppose des travaux de recherche susceptibles d'être longs et coûteux.

■ **Le potentiel de croissance et de rentabilité du secteur**. Les économistes estiment que dans un secteur rentable (celui qui permet de rémunérer normalement le capital et de sécréter un « super-profit » ou profit économique) de nouveaux entrants viendront profiter de cette situation qui, à long terme, se traduira par la disparition du super-profit. Lorsque le profit normal diminuera, il y aura des sortants.

■ **Le degré d'insertion du secteur nouveau dans les activités de l'entreprise.** La motivation est d'autant plus forte pour aller dans un secteur nouveau que celui-ci emploiera des atouts existants ou faciles à acquérir. Un chimiste ira dans la pharmacie parce qu'il connaît bien les réactions chimiques.

■ **Le degré d'engagement** des firmes actuellement dans le secteur. Lorsque l'offre est très fragmentée, certains opérateurs peuvent ne pas être motivés pour riposter. Parfois, même des grands groupes ne réagissent pas vigoureusement.

■ **L'accès aux matières premières et aux composants.** Un opérateur qui aurait des contrats d'approvisionnement à long terme serait mieux placé qu'un nouvel entrant. Une situation analogue concerne les réseaux de distribution. Lorsque la Société chimique de la Grande Paroisse s'est lancée dans les nitroparaffines, l'unique producteur mondial disposait d'un réseau étendu et avait établi des barrières d'entrée chez ses clients par des contrats de fourniture à long terme spécifiant l'interdiction d'acheter à quelqu'un d'autre.

■ **L'image de marque.** Bâtir une image dans une activité nouvelle requiert souvent du temps et de l'argent. En revanche, une excellente image permet parfois de se diversifier efficacement.

■ **La différenciation entre les produits.** On observe que s'il y a de nombreux produits différenciés dans une industrie, l'offre satisfait déjà la plupart des besoins.

■ **Le risque.** Aller ailleurs, faire autre chose est un facteur de risque. Néanmoins, ce risque doit être accepté si l'on opère dans un secteur en perte ou si l'espérance de profit dans une niche nouvelle, attrayante, est réelle.

5.2.2 Forces sur le marché : la demande

On les regroupe habituellement en trois catégories :

- les clients ;
- les prescripteurs ;
- les réseaux de distribution et de vente.

5.2.2.1 Clients

Ce qui a été écrit concernant les forces de l'offre à propos des fournisseurs s'applique pour les clients, en prenant la proposition inverse. Insistons néanmoins sur quelques points caractéristiques.

■ Type de concurrence

Dans une concurrence pure et parfaite, il y a un prix de marché, le client ayant un pouvoir de négociation sur les prix pratiquement inexistant. En face d'un monopole, il se trouve dans la même situation, pouvant parfois acheter un produit de substitution. Dans la concurrence monopolistique, il recherchera le meilleur rapport qualité/prix, le service, la marque prestigieuse ou, au contraire, l'objet sans marque.

■ Sensibilité de la demande au prix

L'élasticité caractérise ce facteur. La connaissance des coefficients d'élasticité pour des produits proches et leurs déterminants aide à prévoir des prix de vente grâce à une connaissance *a priori* de l'incidence du prix sur les quantités commercialisables.

■ Concentrations de l'offre et de la demande

Une offre très concentrée par rapport à la demande limite le pouvoir de négociation de la clientèle, tandis qu'une offre très fragmentée à une clientèle concentrée confère à celle-ci un pouvoir de négociation fort.

■ Quantités achetées

Celui qui achète beaucoup négocie le prix, le délai, le service, les conditions de paiement.

■ Importance du produit pour l'acheteur

Elle peut être dans le prix, dans la qualité, la fiabilité, la performance.

■ Spécificité des besoins et des désirs

Prétendre que chaque client est unique ne constitue pas une utopie. En présence d'une même gamme de produits, certains considéreront que le prix est un critère prépondérant, tandis que d'autres s'attacheront au design, à la qualité, à l'agrément, à la facilité d'usage... Plus le nombre de critères d'achat augmente, plus il faut s'acharner à segmenter les clientèles et, pour chacune d'elles, identifier ses besoins, ses mobiles, ses désirs...

■ Coût de conversion

Le client peut-il remplacer le produit par un autre ?

■ Intégration

Le client peut-il aisément fabriquer le produit dans d'excellentes conditions ? La tendance des firmes est de se concentrer de plus en plus sur le cœur de leur métier et, donc, de sous-traiter, d'acheter des composants.

■ Information

Le recueil d'une information exhaustive permettant de faire le choix le plus éclairé nécessite du temps, la collecte et la comparaison de nombreux documents. En outre, les messages publicitaires auront marqué leur empreinte dans l'esprit du client. Trouvera-t-il alors la solution la plus attrayante ?

5.2.2.2 Prescripteurs

Lorsque le médecin prescrit un médicament, il efface par cet acte tout choix pour le patient. Le pouvoir du prescripteur n'est pas toujours aussi fort. L'architecte ou le promoteur qui construit un immeuble propose à l'acquéreur éventuel d'un appartement un choix limité entre quelques types de moquettes, de sanitaires, de carrelages...

5.2.2.3 Réseaux de distribution et de vente

La présence proche d'un point de vente est un facteur incitatif pour la clientèle. Le rôle du vendeur est aussi dans certains cas prépondérant.

5.2.3 Forces extérieures au marché

■ Forces et contraintes économiques

Les forces économiques interviennent à travers le comportement des clients. Si le PNB baisse, les clients achètent moins. L'économie a une incidence sur les comportements d'achat. De plus, elle exerce des contraintes complémentaires sur l'entreprise. Si les taux d'intérêt sont bas, les entreprises seront incitées à investir pour l'avenir. Si les droits de douane sont élevés, elles seront protégées sur leur marché intérieur. Si l'impôt sur les bénéfices baisse, elles auront tendance à utiliser plus de cash-flow pour investir ou accroître leurs frais de recherche et développement. Les économies des autres pays les inciteront à investir à l'étranger ou au contraire à être attentistes. Un taux de chômage élevé baissera le prix de la main-d'œuvre et leur permettra d'accroître leur compétitivité par rapport à l'extérieur, au moins dans une certaine mesure.

L'économie est un ensemble de forces et d'incitations qui vont au-delà de celles caractérisant le marché.

■ Forces et contraintes sociales

Les sociétés humaines exercent des forces vis-à-vis de l'entreprise. L'opinion publique est défavorable à l'industrie chimique. Les écologistes créent un climat de défiance vis-à-vis de certaines activités considérées comme polluantes. Ils ont finalement imposé le pot catalytique dans les automobiles pour réduire les gaz d'échappement polluants.

■ Décisions du législateur

La loi régleme certains domaines : les molécules pharmaceutiques, les produits alimentaires, les jouets...

■ Décisions de l'État

L'État, à travers le gouvernement central, la région, le département, la commune, exerce une action sur les entreprises, même celles qui ne dépendent pas du secteur public, par les impôts qu'il lève, telle ou telle incitation. Il est à l'origine des réglementations (récupération des déchets d'emballage, réduction de rejets polluants...). Le droit du travail limite la liberté d'action de l'entreprise et protège le salarié.

Les communes refusent l'implantation de tel type d'établissement parce qu'il pourrait être dangereux, polluant ou seulement source de quelques nuisances comme le bruit ou l'intensification de la circulation.

■ Décisions de la maison mère, des propriétaires, des actionnaires

Une filiale peut recevoir des instructions de sa maison mère pour orienter ses stratégies. Sa liberté est souvent limitée. On lui impose, par exemple, certains objectifs de rentabilité.

Les propriétaires peuvent avoir des exigences également de rentabilité mais peut-être aussi d'autre sorte : par exemple, développer la firme pour la vendre dans de meilleures conditions. Les actionnaires, en Bourse notamment, exercent une influence non négligeable. S'ils n'ont pas confiance dans l'accroissement de leur profit, ils seront vendeurs et l'action baissera. À la limite, une OPA sera facile. Le marché boursier exerce une influence notable sur l'entreprise, l'obligeant à sécréter sans cesse plus de bénéfice, et la conduisant à **privilégier le court terme au détriment du long terme**.

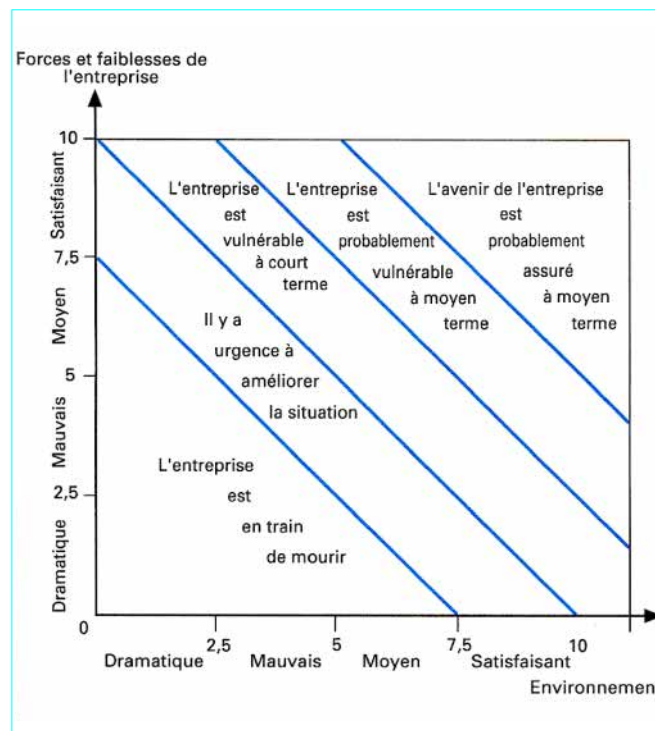


Figure 5 – Diagnostic global de l'entreprise

5.3 Diagnostic global

Il est composé d'une synthèse entre le diagnostic interne et le diagnostic externe. Il s'agit d'identifier les incompatibilités, les convergences et de se faire une opinion sur l'avenir de la firme. La figure 5 montre une schématisation du diagnostic global grâce à la quantification de 0 à 10 des forces et faiblesses et de l'environnement. Cela revient à quantifier tous les paramètres importants, à leur donner une note et un poids relatif et à déterminer ainsi un point représentatif. Sur une matrice typique (qui diffère selon les secteurs), la position de ce point aide à comprendre les difficultés plus ou moins grandes que l'entreprise rencontre et va rencontrer dans le futur.

6. Options stratégiques

Après avoir établi le diagnostic stratégique, on étudie les options stratégiques à travers trois thèmes :

- les segments : produits/marché/territoires ;
- les opportunités et impossibilités ;
- les classes principales de stratégies qui peuvent être examinées selon les options suivantes, certaines se recoupant plus ou moins :
 - concentration,
 - niches,
 - diversification,
 - domination par les coûts,
 - différenciation.

6.1 Segments stratégiques

La segmentation des activités (cf. article *Les fonctions commerciales et le marketing* [A 4 250]) est une opération délicate, qui conduit soit à une analyse trop fine donnant beaucoup de segments difficiles à comparer et à regrouper pour agir, soit à une analyse grossière confondant des segments éloignés les uns des autres.

La stratégie est normalement formulée par des ensembles homogènes. Le Boston Consulting Group évoque la notion de **segment stratégique**. On parle de *business units*, organisation par unités d'activités ayant les mêmes stratégies. Arthur de Little définit des **centres de stratégie**. Au-delà de la sémantique, il s'agit d'identifier des segments grâce à des questions. Deux lignes de produits appartiennent-elles au même métier qui serait source d'homogénéité ? La même activité dans deux zones géographiques implique-t-elle le même métier ? Est-ce que des facteurs de succès sont obtenus conjointement ? L'arrêt d'une usine risque-t-elle d'affecter une autre activité ? Des concurrents différents incitent à considérer des segments différents, même s'il s'agit d'un produit unique. Les segments seront différents dès lors que l'on détectera des différences notables sur les forces du marché et externes au marché.

Des critères pertinents d'analyse englobent la clientèle, ses besoins et ses critères d'achat, la distribution, la concurrence, le marché qu'il est possible d'appréhender, la technologie, les caractéristiques du produit, les coûts de production, l'ensemble des compétences et les effets de synergie.

L'application du concept de marché pose toujours un problème. Le besoin peut être défini, caractérisé. Mais, fréquemment, il faut le décrypter s'il n'est pas formulé par le client ou le prospect. En chimie de spécialités, on cherche souvent le problème non résolu par le client auquel il ne songe pas. On dit parfois que les besoins ont été créés grâce à l'apparition de nouvelles technologies ou

connaissances : électricité, avion, automobile, télévision, compact disque... Le produit est alors une réponse à une question que le client ne s'est pas posée.

■ **Produits**

Parmi les critères de caractérisation, notons :

- spécification et performances : pour une unité de production chimique : rendement, consommations, spécification des produits finis ;
- technologie employée : automatisation, fabrication manuelle, procédé breveté (qui conditionne les ressources utilisées, capital, main-d'œuvre, savoir-faire et conduit à un coût) ;
- moyen de production (usine importante, atelier artisanal, sous-traitance, usine à l'étranger...);
- structure des coûts et de la valeur ajoutée ;
- conditionnement et présentation (vrac, emballé...);
- services associés : mise en marche, assistance après-vente, crédits à l'achat, dépannage garanti... ;
- prix : prix fixe ou variable, niveau ;
- gamme : haut de gamme, bas de gamme, différenciation dans la présentation, étendue de la gamme.

■ **Marchés**

On s'intéressera aux faits suivants :

- clients et prospects : besoins, prix acceptés, critères d'achat, processus habituel d'achat, type de mobile à satisfaire, importance du produit pour eux, périodicité d'achat, influences qu'ils subissent, capacité financière... ;
- distribution : vente directe, vente automatique, présence de vendeurs, de conseillers, réseau complexe avec grossistes et détaillants, distributeurs indépendants ou dépendants de l'entreprise... ;
- communication : publicité, valorisation de l'image, utilisation de l'emballage...

■ **Territoires**

Les zones géographiques ont des spécificités liées à l'éloignement (notamment, coût de la logistique), à la réglementation spécifique (le droit commercial n'est pas le même aux États-Unis et en France, les réglementations concernant les produits s'uniformisent dans l'Union européenne mais ne sont pas encore identiques...), au climat, à l'état de développement du pays, aux habitudes (l'automobiliste américain a un comportement différent de l'automobiliste français), à l'influence des gouvernements (droits de douane, possibilité ou non de ramener les bénéfices, ce qui peut avoir une incidence sur le lieu d'implantation d'une usine).

Chaque entreprise doit comparer sa segmentation à celle de ses principaux concurrents. Si tous les concurrents ou la plupart de ceux d'un segment luttent aussi sur un autre segment, il y a probablement des interconnexions entre les segments. La question des interconnexions et de la distance entre les différents segments est un problème important pour l'homogénéité ou l'hétérogénéité des activités de l'entreprise.

6.2 Opportunités et impossibilités

L'intensification de la lutte contre la pollution est une contrainte forte pour les firmes industrielles, mais c'est aussi un énorme marché sur lequel de nombreux produits nouveaux peuvent être positionnés et des usages nouveaux pour des produits actuels envisagés. L'Air Liquide, par exemple, a saisi l'enjeu pour ses gaz industriels. Le développement rapide des pays d'Asie, notamment de la Chine, fait naître des opportunités. Parfois, la modification d'un critère de segmentation apporte une opportunité. On vend des parfums de haut de gamme ; pourquoi ne pas se positionner aussi à un niveau plus bas en prix ?

A *contrario*, il y a des impossibilités. Dans les années 70, la Société chimique de la Grande Paroisse a compris que seule elle

n'atteindrait jamais la taille critique dans le domaine des engrais. Sa maison mère, L'Air Liquide, a trouvé une solution pour sortir de cette activité. Quand une industrie arrive en phase de maturité, le risque devient grand pour certains opérateurs de perdre de l'argent.

6.3 Classes de stratégies

La figure 6 et le tableau 3 illustrent :

- des stratégies offensives ou de repositionnement considérées par segments ;
- la détection des écarts ou des distances entre les segments.

Tableau 3 – Détection des écarts ou distances entre segments				
Paramètres		Distances ou écarts		
		0	1	2
Produits	Technologies	identiques	interfèrent ou proches	différentes
	Production	même outil	interfèrent	sans lien
	Qualification de la main-d'œuvre	identique	proche	différente
	Structure du prix de revient final	identique	proche	différente
	Courbe d'expérience	identique	proche	différente
Marchés	Mobiles d'achat	identiques	proches	différents
	Besoins à satisfaire	identiques	proches	différents
	Clientèles	identiques	proches	différentes
	Réseau commercial	identique	proche	différent
	Méthodes de vente	identiques	proches	différentes
	Prix de vente et conditions de paiement	identiques	proches	différents
	Concurrents principaux	identiques	certaines sont les mêmes	différents
Territoires	Niveau de développement économique (PNB)	très proche	assez proche	différent
	Développement social et culturel	très proche	assez proche	différent
	Stabilité politique et sociale	identique	proche	différente
	Contrainte moyenne d'environnement	identique	proche	différente

Distance ou écart global : un nombre compris entre 0 et 32 par la somme des nombres des colonnes 0, 1 et 2

Les principales classes de stratégies sont les suivantes.

■ **Concentration**

Il s'agit de focaliser l'énergie sur un ou plusieurs segments stratégiques. La concentration s'appuie sur deux démarches alternatives ou concomitantes :

- l'*abaissement des coûts* dans la chaîne de valeur ajoutée, pour aboutir à un prix de vente plus bas que celui des concurrents, grâce notamment à une production de masse qui met en œuvre l'effet d'expérience ;

— la *différenciation à l'intérieur d'une gamme* pour mieux satisfaire la clientèle et en trouver de nouvelles (dans l'électroménager, on cherche par exemple la différenciation en dotant les appareils de perfectionnement d'usage : allumage électronique des brûleurs des gazinières, fours auto-nettoyants...).

■ **Niches**

On trouve un segment sur lequel la concurrence ne s'est pas encore installée. Il s'agit souvent d'une petite activité qui parfois grandit et sur laquelle apparaîtront de nouveaux entrants. Parfois la niche est occupée par quelques offreurs qui se tolèrent et se partagent le marché.

■ **Diversification**

Lorsqu'on ajoute des segments en parallèle à ceux existants, on parle de **diversification horizontale**. Une raffinerie de pétrole achète une entité pharmaceutique, une firme de robinetterie se met à l'automatisation des vannes puis à d'autres activités liées à l'automatisation, des compagnies de transport aérien s'installent dans l'hôtellerie, un aciériste transforme des matières plastiques... Plus on s'éloigne du cœur du métier, plus les risques deviennent importants.

Lorsque l'on évolue vers l'amont ou l'aval, il s'agit d'une **diversification verticale**. Un constructeur automobile achète un fabricant de composants (batteries, pneumatiques), un raffineur de pétrole acquiert un réseau de distribution (vers l'aval) ou un champ pétrolier (vers l'amont).

De grandes entreprises se développent souvent grâce à la diversification. Matra est un bon exemple : électronique, armement, aéronautique et communication (Hachette, Europe 1).

La diversification présente des avantages et des inconvénients répertoriés sur le tableau 4.

■ **Domination par les coûts**

Qu'il s'agisse de concentration ou de diversification, on essaie de dominer la concurrence par les coûts. Dans la chaîne de valeur ajoutée, il faut prendre en compte tous les coûts, logistique interne, logistique externe, production, commercialisation, vente, services associés et éventuellement une part de la recherche et développement. Où peut-on trouver un avantage de coût ? Grâce à une avance technologique, une production délocalisée (main-d'œuvre bon marché), un effet d'expérience, une production de masse (amortissement faible de l'usine), des achats moins onéreux ?

■ **Différenciation**

On choisit des caractéristiques du produit, du service, de la distribution que la clientèle perçoit comme importantes. Ces caractéristiques doivent être uniques et défendables contre les concurrents. On se rappellera l'objet de la publicité qui vise une « unique selling proposition ». La différenciation peut porter sur la technologie, la conception du produit, la production, le marketing, la distribution ou le service.

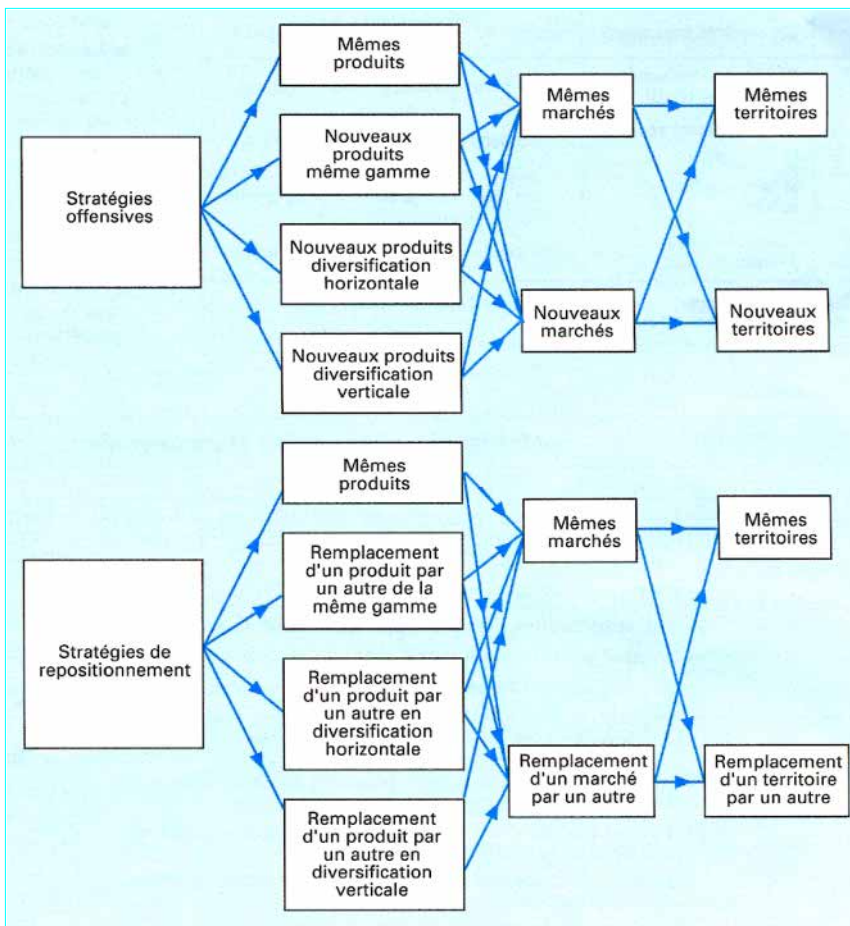


Figure 6 – Stratégies offensives et de repositionnement

Tableau 4 – Avantages et inconvénients de la diversification

	Avantages	Inconvénients
Diversification horizontale	<ul style="list-style-type: none"> Le nouveau secteur économique peut avoir des périodes de récession à des époques différentes du secteur principal (rentabilité globale) On répartit des risques Des opportunités n'existant plus dans le secteur principal On peut sortir d'un secteur bloqué ou en cours de disparition On peut apprendre un autre métier porteur (acquisitions) 	<ul style="list-style-type: none"> On prend des risques du fait d'un secteur nouveau pour l'entreprise Il faut apprendre un nouveau métier (importance de l'effet d'expérience) Il faut gérer des activités différentes, d'où la nécessité de repenser l'organisation Cela peut poser des problèmes de formation et d'évolution des personnes dans l'entreprise Il est plus difficile de détecter des besoins (métier nouveau)
Diversification verticale	<ul style="list-style-type: none"> L'intégration vers l'aval ou l'amont peut être réductrice de coûts On diminue la dépendance : gisement de pétrole pour un raffineur, réseau commercial pour un producteur On peut multiplier les effets d'expériences sur une chaîne plus longue de production On évite de disperser les efforts dans des secteurs économiques différents On homogénéise l'entreprise dans ses buts Une certaine synergie peut apparaître entre des activités liées 	<ul style="list-style-type: none"> On subit durement la récession du secteur : on ne se trouve pas dans d'autres secteurs porteurs à ce moment L'entreprise tend à être monolithique avec une vision du monde limitée à son secteur L'entreprise limite les opportunités On ne sort pas d'un secteur qui peut être en fin de vie ou dans lequel la concurrence est dévastatrice (automobile...)

6.4 Options et diagnostic

Il existe une relation forte entre les objectifs de l'entreprise, le diagnostic global qu'elle formule et les options stratégiques. On verra plus loin quelles sont les principales méthodes pour sélectionner ces dernières. Néanmoins notons qu'il faut prévoir l'évolution des segments actuels, s'appuyer sur le diagnostic pour choisir les options futures qui ont le plus de chances de réussir, arbitrer fatalement entre les différentes stratégies possibles, savoir que les dysfonctionnements limitent les choix et conduisent à des remises en ordre de l'entreprise, qu'il faut assurer la cohérence entre les segments retenus, évitant le gaspillage et la dispersion des efforts et que de nouveaux segments sont à considérer suivant leur incidence sur le diagnostic, notamment sur les dysfonctionnements qu'ils peuvent provoquer.

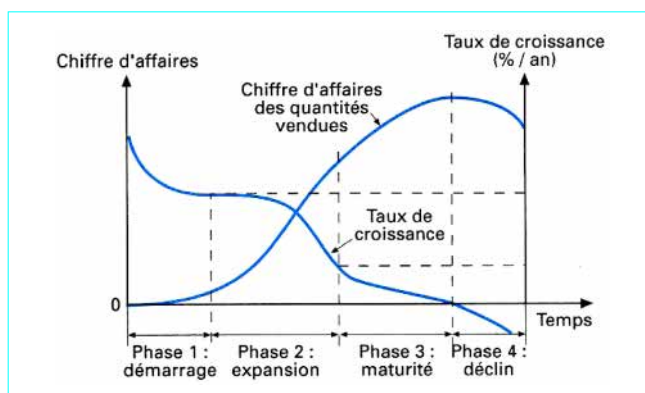


Figure 7 – Phases de vie typiques d'un secteur économique

Ces quatre périodes ont, le plus souvent, des durées différentes.

■ **Démarrage**

Le taux de croissance varie, mais il est important, pour des quantités faibles : c'est la phase de lancement d'un produit, de démarrage d'un marché. On y dépense plus d'argent qu'on en gagne : les cash-flows sont souvent négatifs, dûs notamment aux charges de recherche et de développement.

On peut difficilement prévoir l'avenir du marché ou du produit.

Certains produits vont mourir très vite. D'autres vont réussir. La forme de la courbe de la figure 7 dépend de paramètres tellement nombreux que les prévisions sont risquées, quoique nécessaires.

■ **Croissance**

● Le taux de croissance est supérieur au PIB – produit intérieur brut – (par exemple, il varie de 15 à 5 % par an). Les quantités produites deviennent importantes.

7. Choix de la (ou des) stratégie(s)

7.1 Évaluation des options stratégiques

L'activité sur les segments stratégiques actuels va peut-être se poursuivre (certains pouvant être abandonnés) ; d'autres segments vont apparaître. Il faut évaluer chacun de ces segments et déterminer les stratégies à mettre en œuvre. Différentes méthodes vont aider à effectuer cette analyse.

7.1.1 Phases de vie des activités et des produits

Une activité, un marché, un produit ont, généralement, des phases de vie successives qu'on schématise suivant quatre périodes : démarrage, croissance ou expansion, maturité, vieillissement ou déclin (figure 7).

- Les cash-flows deviennent positifs pour ceux qui savent profiter de l'expansion et rentabiliser leurs opérations.
- On commence à avoir une idée de la taille que l'activité atteindra ou du chiffre d'affaires potentiel pour le produit.

■ **Maturité**

- Le taux de croissance est proche de celui du PIB (par exemple de 5 à 0 %).
- Les cash-flows sont positifs pour les entreprises en bonne position sur le marché.

■ **Déclin ou vieillissement**

- Le taux de croissance est négatif.
- On continue à gagner de l'argent, mais l'avenir est sombre, par disparition probable du produit ou du marché.

■ **Remarques**

- La courbe des phases de vie peut subir des variantes : par exemple, un produit en déclin peut connaître une nouvelle jeunesse.
- Les matières premières ont des phases de vie plus longues que les produits finis.
- Il est préférable d'avoir un portefeuille équilibré d'activités et de produits dans différentes phases de vie : en début de cycle pour l'avenir (mais cela coûte), en fin de cycle pour sécréter du cash-flow.

On a donc intérêt à connaître dans quelles phases du cycle se situent les activités et les produits.

- Dans la réalité, ces courbes peuvent prendre différentes formes, en particulier celles indiquées sur la figure 8.

Le tableau 5 indique l'évolution des principaux facteurs liés aux phases de vie.

Le tableau 6 préconise des actions en fonction des phases de vie et de la position occupée sur le marché, et indique les résultats financiers normalement obtenus.

N'oublions pas que le phénomène des phases de vie successives caractérise des produits, des services mais aussi des industries, des secteurs économiques. L'industrie de l'automobile aborde sa phase de maturité dans les pays développés. L'industrie du ski en a connu une dans la période 1950/1960 puis elle a abordé un nouveau cycle par le développement des loisirs. L'industrie de la bicyclette s'est revitalisée dans les années 70.

On a vu que les cash-flows ne suivaient pas la même courbe que celle des produits (figure 9). Du fait que, normalement, le cash-flow commence à être positif au cours de la phase 2, il est fondamental que l'entreprise dispose de produits dans différentes phases pour équilibrer ses résultats. On préconise d'avoir une somme des cash-flows positive et en croissance.

Tableau 5 – Évolution des principaux facteurs liés aux phases de vie des produits

Facteurs	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillessement
Taux de croissance du CA (en %)	Beaucoup plus que le PIB	Supérieur au PIB	Équivalent au PIB	Inférieur au PIB
Prédicabilité de la croissance potentielle	Impossible	Souvent possible de définir le maximum potentiel	Le potentiel est prévisible	Le potentiel est prévisible
Lignes de produits	Spécialisation pour satisfaire les premiers clients	Expansion rapide	Expansion lente	Les lignes non rentables sont arrêtées
Nombre de concurrents	Non prévisible	Il y a de nouveaux entrants prévisibles	Positions établies ; les premiers marginaux disparaissent	La concurrence décline
Parts de marché	Instabilité	Quelques concurrents émergent	Quelques concurrents contrôlent la plus grande part du marché	Quelques concurrents forts subsistent
Stabilité des clients	Instabilité	La clientèle utilise plusieurs fournisseurs, sans grande fidélité	La clientèle tend à être plus fidèle	La clientèle est peu motivée pour chercher d'autres fournisseurs
Facilité d'entrée	Personne ne domine. Mais il peut y avoir des barrières technologiques ou financières	Éventuellement les économies d'échelle favorisent les premiers entrés	Les leaders sont installés et féroces. Le prix d'entrée est élevé	Pas d'incitation à entrer
Technologie	Joue un rôle important, fréquents changements dans les produits	Les technologies de procédé prennent le pas progressivement sur les technologies de produits	Il faut de la technologie nouvelle si l'on veut rénover le secteur	Peu d'évolution en général

D'après *The Practical Strategist*, de Robert J. ALLIO, Harper and Row, New York 1988.

PIB : produit intérieur brut ; CA : chiffre d'affaires.

Tableau 6 – Incidence de la position sur le marché suivant les phases de vie d'une industrie

	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - augmenter la part de marché - investir - la rentabilité peut apparaître 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - maintenir la part de marché - investir - la rentabilité est apparue 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - maintenir la part de marché - investir si nécessaire - bonne rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - maintenir la part de marché - investir si réellement nécessaire - bonne rentabilité, peut être décroissante
Position forte	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la position concurrentielle - augmenter la part de marché - investir - s'il y a profit, il est marginal 	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la position concurrentielle - augmenter la part de marché - investir - la rentabilité apparaît 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - maintenir la part de marché - investir si nécessaire - bonne rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - maintenir la part de marché - investir au minimum - rentabilité modeste
Position favorable	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la position concurrentielle - augmenter la part de marché - investir sélectivement - pas de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la position concurrentielle - augmenter la part de marché - investir sélectivement - le profit est marginal 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position concurrentielle - viser des niches - investir sélectivement - rentabilité modeste 	<ul style="list-style-type: none"> - essayer de maintenir la position concurrentielle - conserver les niches - investir peu ou désinvestir - rentabilité modeste
Position faible	<ul style="list-style-type: none"> - augmenter la part de marché ou sortir - investir ou désinvestir - pas de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - se positionner sur des niches - investir sélectivement ou désinvestir - pas de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - maintenir la position sur les niches - investir sélectivement ou désinvestir - pas de rentabilité ou rentabilité faible 	<ul style="list-style-type: none"> - abandonner - ne pas investir ou désinvestir - pas de rentabilité

D'après *The Practical Strategist*, de R.T. ALLIO, Harper and Row, New York 1988.

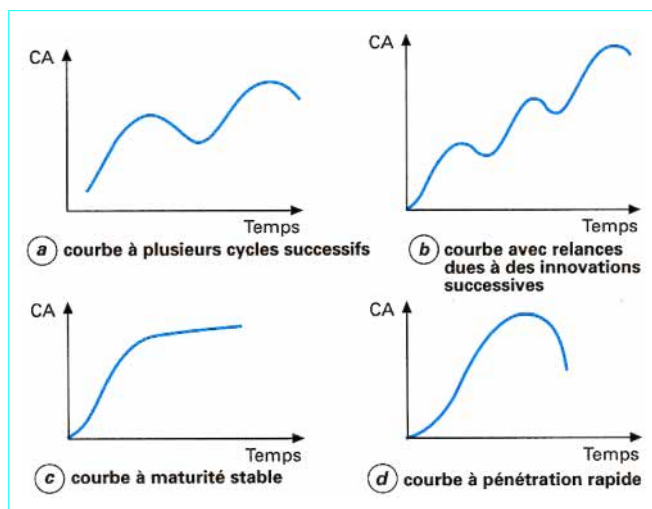


Figure 8 – Différentes variations de courbes de vie de produits ou de marchés

7.1.2 Effet d'expérience

On observe fréquemment qu'au fur et à mesure que la production cumulée d'une entreprise augmente, ses coûts baissent. La représentation graphique de cet effet prend la forme d'une **courbe d'expérience**. Il s'agit d'un fait plus spécifique à une industrie qu'à une firme. L'industrie automobile et l'aéronautique, par exemple, constituent des cas tout à fait caractéristiques. La loi est de la forme :

$$C_t = C_0 \left(\frac{P_t}{P_0} \right)^{-a}$$

Dans cette formule C_0 et C_t sont les coûts aux temps 0 et t ; P_0 et P_t les productions cumulées aux temps 0 et t et a est une constante. En

échelle logarithmique on trouve généralement une droite inclinée sur l'horizontale et de pente négative qui traduit l'intensité de l'effet.

7.1.2.1 Causes principales de l'effet d'expérience

■ Économies d'échelle

On les observe dans des secteurs où quelques firmes importantes survivent en utilisant intensément le capital (chimie, automobile) et les connaissances (aviation, construction aéronautique). Au fur et à mesure que de nouvelles connaissances sont générées, elles se transmettent à l'intérieur de l'industrie grâce aux brevets, aux publications, au personnel ; Silicon Valley constitue un cas typique. Les producteurs de semi-conducteurs et d'ordinateurs y échangent des idées, du personnel et même des usines. D'une façon générale, un tel phénomène s'étend grâce à la vente d'usines, aux acquisitions d'entreprise, aux méthodes et procédés des autres qui sont copiés.

Illustrons ce phénomène par l'exemple des composants semi-conducteurs aux États-Unis (figure 10).

L'équilibre initial se situe au point A, correspondant à 40 millions d'unités commercialisées par an au prix de 19 dollars. La courbe de production S_1 est la résultante des courbes de production des offreurs et la courbe de demande D_1 est la résultante des courbes de demande de l'ensemble des clients. Supposons que de nouveaux marchés, notamment à l'exportation, transfèrent la courbe D_1 en D_2 . Chaque producteur répond à cette demande nouvelle en accroissant son offre. Le point d'équilibre se situe alors en C, rencontre de la courbe de production S_1 et de la nouvelle courbe de demande D_2 . Le prix de la transaction est alors plus élevé. Mais, du fait que les producteurs échangent des idées, des méthodes, des connaissances, de l'information diverse et que chacun accroît son expérience, donc sa productivité, la nouvelle courbe d'offre se déplace en S_2 . Le point d'équilibre B correspond alors à un prix moins élevé (11 dollars) pour une production vendue de 80 millions d'unités par an.

D'une façon générale, si une firme construit des unités de plus en plus grandes, le coût global de production et de distribution par unité commercialisée diminue. Mais il y a des exceptions.

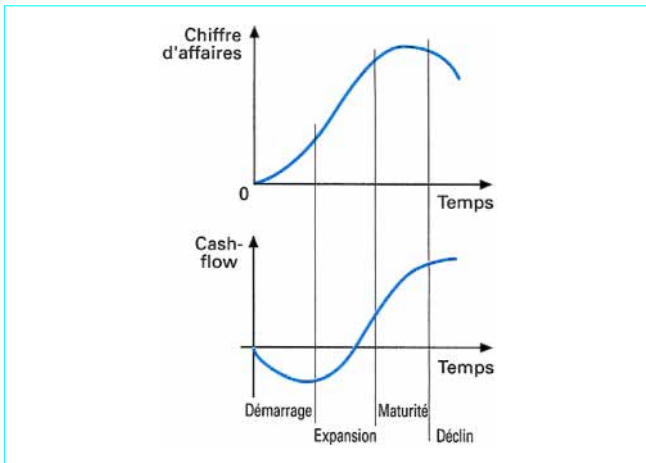


Figure 9 – Courbes d'évolution du chiffre d'affaires et du cash-flow au cours des phases de vie du produit

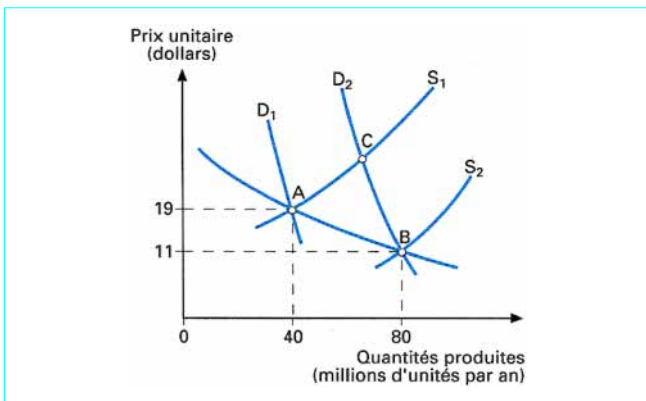


Figure 10 – Courbes de demande et d'offre de composants semi-conducteurs aux États-Unis

■ **Apprentissage**

Cité dans le paragraphe précédent, il constitue une composante essentielle de l'effet d'expérience. Il concerne toutes les activités d'une entreprise et caractérise le fait que les individus sont de plus en plus habiles et productifs au fur et à mesure qu'ils exécutent une tâche.

■ **Spécialisation**

Au fur et à mesure que les volumes de production s'accroissent, la standardisation s'étend et s'affine, la division du travail se développe, les outils de production plus spécialisés sont plus performants. Mais il y a des cas où une certaine déspecialisation est plus efficace : on remplace parfois des chaînes de montage par des équipes chargées de construire un ensemble.

■ **Rationalisation**

Elle s'applique aux procédés et aux produits. L'analyse de la valeur conduit à réduire le nombre de composants d'un ensemble et à les simplifier. On rationalise les achats. On peut intégrer sous ce vocable les résultats obtenus par les cercles de qualité et autres méthodes de management participatif dont le but consiste à améliorer la qualité, à diminuer les rebuts, à faire évoluer les « façons de faire » grâce à de multiples petits progrès successifs.

■ **Apport d'une technologie nouvelle**

Employant une technologie ancienne, un producteur obtient un prix de revient correspondant au point A pour une certaine production cumulée (figure 11). Une nouvelle technologie décale la droite vers le bas donnant le même prix en B' pour une production cumulée plus faible alors que précédemment ce prix aurait atteint B. Un nouvel entrant sur un marché jouera par exemple sur ce phénomène. C'est ce que la Société chimique de la Grande Paroisse avait réalisé dans le passé en appliquant une technologie très différente du concurrent principal dans le domaine des nitro-paraffines.

■ **Amélioration de la qualité du management**

Au fur et à mesure que l'on produit, la réflexion concernant les critères de performance s'affine. On découvre par exemple l'intérêt d'améliorer l'analyse stratégique, de modifier les structures... La qualité du dialogue entre les leaders (5 à 10 % du personnel) et leur motivation sont des causes de l'amélioration continue de l'efficacité du top management qui joue un effet d'entraînement sur l'ensemble de la ressource humaine.

7.1.2.2 Conséquences principales de l'effet d'expérience

■ **Importance de la taille de l'activité de la firme**

Sommairement, on peut résumer en trois graphiques (figure 12) l'incidence de la taille d'un outil de production et de distribution sur le prix de revient.

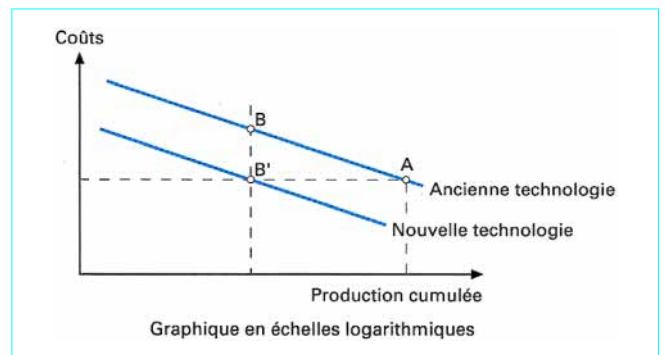


Figure 11 – Déplacement de la courbe des coûts par apport d'une technologie nouvelle

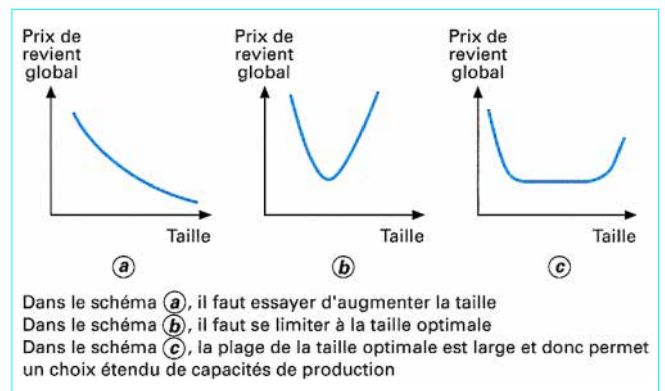


Figure 12 – Influence de la taille de l'entreprise sur le prix de revient

Le positionnement suppose que l'on apprécie correctement l'incidence de la taille sur les coûts, l'élasticité de la demande pour déterminer le marché potentiel et la part qu'on peut satisfaire, et que l'on détermine les coûts partagés à l'intérieur d'une gamme de produits (même usine, composants communs, main-d'œuvre commune...).

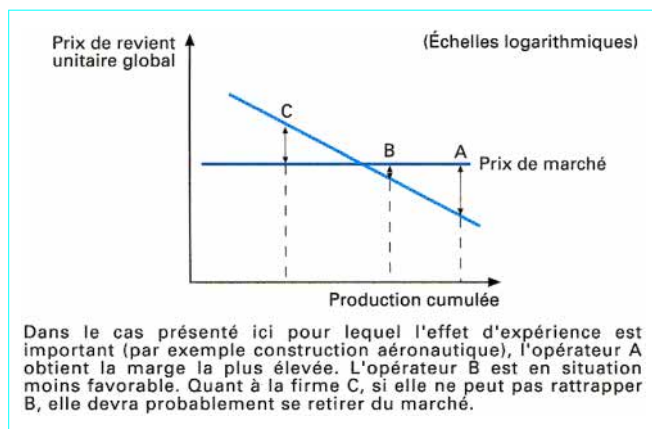


Figure 13 – Effet d'expérience de différents opérateurs

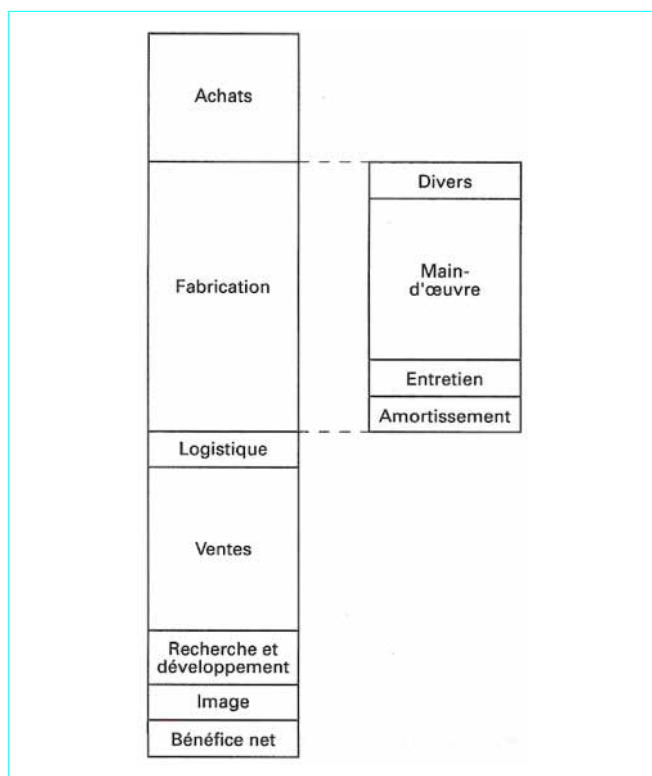


Figure 14 – Structure des coûts (segment ou groupe de segments stratégiques)

■ **Effet d'expérience relatif des différents opérateurs sur le marché** (figure 13)

Si la croissance du secteur est faible voire nulle, les positions des différentes firmes sont probablement stables et il est difficile à l'entreprise C de prendre des parts de marché aux autres. Si la croissance du secteur est forte, la firme dont la production croît plus vite que le secteur augmente sa part de marché sans trop affecter le niveau de production des autres. Elle se crée un avantage concurrentiel.

■ **Incidence des phases de vie du produit**

Logiquement, les coûts diminuent durant les différentes phases de vie du secteur. Au début, les prix de vente tendent à être constants puis décroissants et, en phase de maturité, suivent l'évolution des coûts. Lors du déclin, le prix de vente se met souvent à croître du fait de la disparition d'une partie des offreurs.

■ **Effet d'expérience et analyse des coûts**

Chaque type d'activité a sa propre structure de coûts. Il faut donc comparer les coûts de l'entreprise à ceux de ses concurrents.

La figure 14 indique une structure typique des coûts et la figure 15 l'analyse correspondante pour une activité de négoce, la chimie de commodités, la chimie de spécialités, et une activité de service.

On n'oubliera pas les coûts partagés : une usine commune à deux activités, l'expérience sur une gamme de produits utilisable partiellement sur une autre gamme. On n'oubliera pas non plus que vouloir rattraper une firme dominante peut s'avérer impossible. Par exemple sur un marché en croissance de 10 % par an (chiffre élevé), l'entreprise qui a 15 % de ce marché et veut en 3 ans rattraper le leader détenant 40 % devrait avoir une croissance de 250 % par an.

7.1.3 Utilisation de matrices concernant les options stratégiques

7.1.3.1 Matrice du Boston Consulting Group

Le Boston Consulting Group considère que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise entre les différents segments afin d'acquérir la meilleure position concurrentielle globale. Pour un segment considéré, elle prend en compte le taux de croissance annuel et la part de marché relative de l'entreprise c'est-à-dire le ratio, part de marché de l'entreprise/part de marché du concurrent principal.

La matrice (figure 16) est composée de quatre parties dont la séparation est, sur l'axe des abscisses, une part relative de marché de 1 et, sur l'axe des ordonnées, un taux de croissance du marché de 10 % (voire celui du PIB qui semble plus réaliste).

■ **Vaches à lait** : faible croissance, segments mûrs ou en déclin, exigeant peu d'investissements nouveaux, normalement rentables si l'entreprise occupe une bonne position et dont le cash-flow sera réinvesti dans des activités prometteuses.

■ **Poids morts** : faible potentiel de développement, activité peu consommatrice de capitaux, rentabilité faible, entreprise mal située sur la courbe d'expérience par rapport au concurrent principal ; ces activités doivent normalement être abandonnées.

■ **Dilemmes** : croissance élevée exigeant des investissements importants ; mauvaise rentabilité pour l'entreprise qui doit acquérir une bonne position concurrentielle au risque de les voir aller vers les poids morts.

■ **Vedettes** : croissance rapide, bonne position de l'entreprise et bonne rentabilité, la firme doit tenter de maintenir sa position.

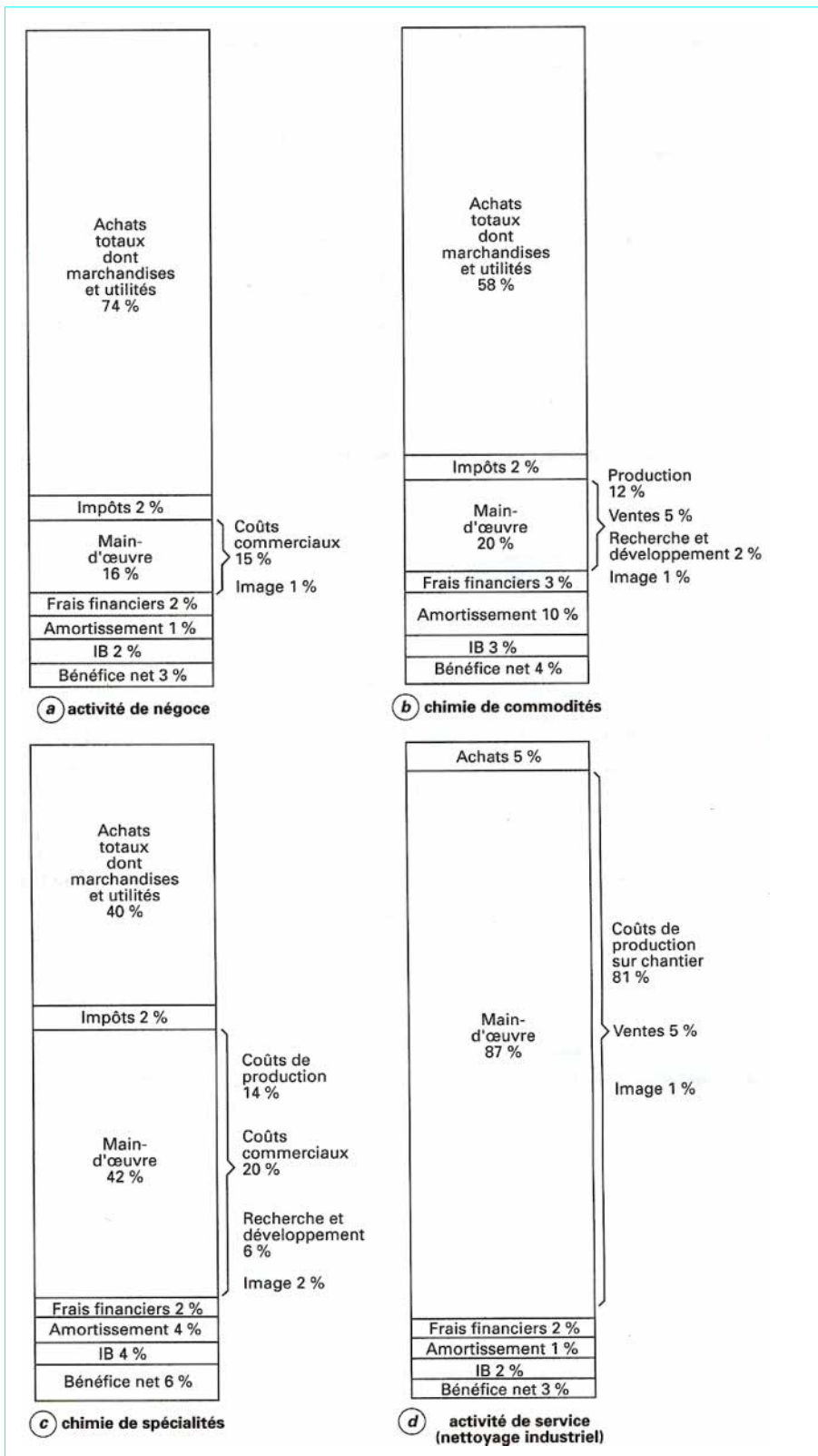


Figure 15 – Structure des coûts pour différentes activités

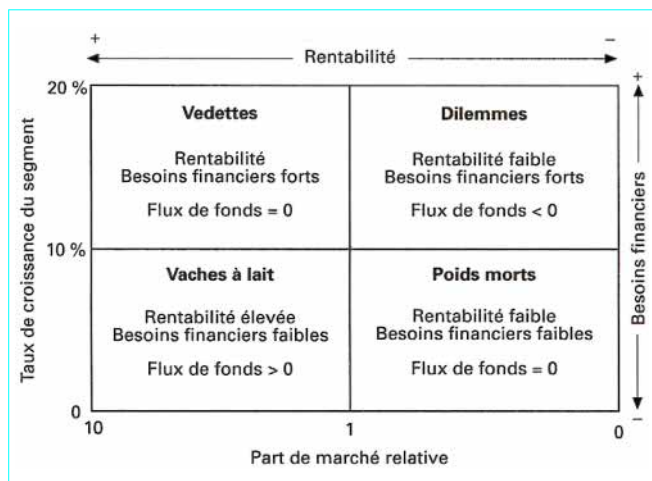


Figure 16 - Matrice stratégique du Boston Consulting Group

7.1.3.2 Matrice d'Arthur de Little

Arthur de Little prend en compte deux variables :
 — le degré de maturité de l'activité ;
 — la position concurrentielle de l'entreprise dans le domaine d'activité (figure 17).

Les besoins financiers sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent après. Le risque sectoriel (réglementations nouvelles, innovations technologiques...) est plus important au début qu'à la fin d'une activité.

La rentabilité est d'autant meilleure que la position concurrentielle de l'entreprise est plus favorable et le risque concurrentiel d'autant moins élevé.

Les prescriptions d'Arthur de Little (figure 18) varient selon les zones de la matrice :

- ① développement naturel en engageant des ressources ;
- ② sélection : trouver une position meilleure ;
- ③ redressement ;
- ④ abandon d'une activité peu rentable.

7.1.3.3 Matrice ou démarche de Mac Kinsey

Objectifs

L'un des objectifs consiste à représenter graphiquement des domaines stratégiques actuels ou envisagés de l'entreprise (domaine stratégique : produit/marché/territoire), voire l'ensemble de ses domaines stratégiques à partir de deux types de critères d'analyse :

- les attraits de chaque domaine (pour l'entreprise) ;
- les atouts de l'entreprise dans ce domaine.

Remarque : un domaine peut être un grand marché ou une industrie (automobile, aéronautique, industrie alimentaire), mais généralement il faut segmenter ce grand marché pour retenir un secteur homogène.

Attraits du domaine ou secteur

Il s'agit d'identifier des critères d'attraits (qui ont une influence significative dans le secteur économique et qui, généralement, varient d'un secteur à un autre) à sélectionner parmi les suivants.

- **Marché :**
 - taille (où est le plafond ?) ;
 - taux de croissance (un taux élevé peut permettre l'expansion sans baisser les prix de vente et les profits) ;
 - position dans le cycle de vie.

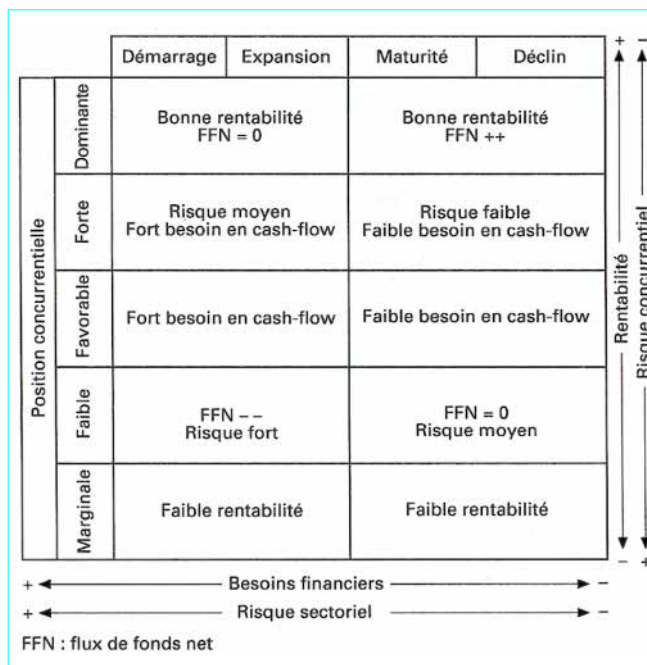


Figure 17 - Matrice d'Arthur de Little

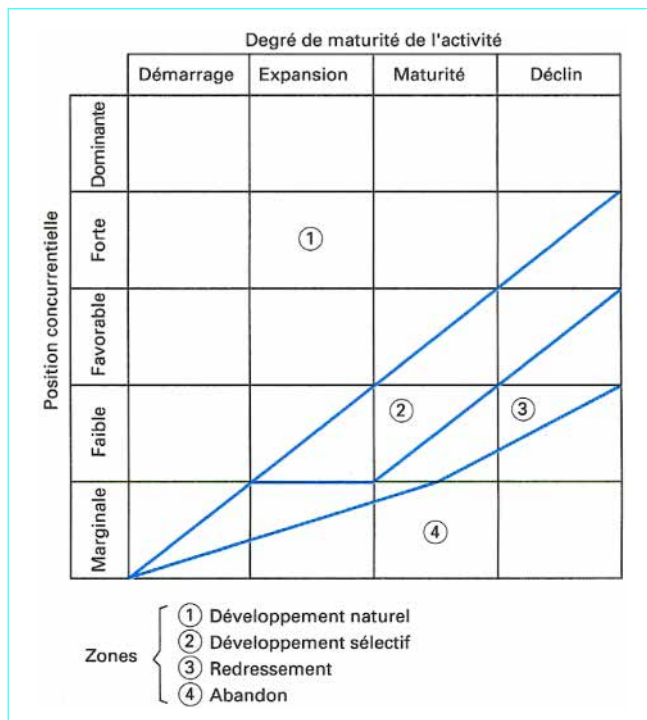


Figure 18 - Prescriptions stratégiques d'Arthur de Little

- **Forces et contraintes principales dans le domaine :**
 - forces sur le marché : l'offre :
 - fournisseurs,
 - concurrents directs (forces relatives, capacité de réaction, concentration de l'offre, importance ou non d'une forte part de marché),
 - concurrents indirects (produits de substitution),
 - nouveaux entrants potentiels ;
 - forces sur le marché : la demande :
 - clients (concentration de la clientèle),
 - prescripteurs,
 - réseaux de distribution ;
 - forces externes au marché :
 - contraintes économiques, politiques, juridiques,
 - décisions du législateur, de l'État,
 - propriétaires, actionnaires...
- **Rentabilité des opérateurs :**

$$\frac{\text{Bénéfice}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{Capitaux nécessaires}} : \text{la rentabilité comporte un}$$

bénéfice normal correspondant à un placement courant et un superbénéfice ou profit économique ;

- rentabilité moyenne, minimale, maximale, potentielle ;
- clés pour la rentabilité (facteurs de succès).

● **Facteurs de rentabilité** (rentabilité immédiate, à court terme, à long terme) *et de développement* :

- effet d'expérience (nécessaire ou non) ;
- incidence des prix sur les ventes (élasticité) ;
- incidence d'autres facteurs (qualité, performances, distribution, service, image), dont la technologie.

● **Origine de la valeur ajoutée :**
— recherche et développement, production, vente.

● **Barrières d'entrée :**
— caractéristiques ;
— importance (faibles, élevées) ;
— coûts.

● **Risques divers :**
— types de risques ;
— importance.

● **Facteurs stratégiques spécifiques pour l'entreprise** (complémentarité avec d'autres activités, effets de synergie...).

● **Autres**, à détecter.

■ **Atouts de l'entreprise dans le domaine**

Il s'agit d'identifier les atouts de l'entreprise dans le domaine considéré, c'est-à-dire d'exprimer ses forces et faiblesses.

● **Marché :**
— position sur le marché ;
— part de marché.

● **Situation financière :**
— principaux ratios du bilan ;
— principaux ratios du compte de résultats (concernant notamment cash-flow et bénéfice) ;
— évolution de la situation financière.

● **Management :**
— qualité du top management et du management intermédiaire ;
— profil de capacité, notamment des différentes fonctions et des départements et entités homogènes ;
— qualité de la gestion (budgets, écarts, plan stratégique, veille) ;
— capacité d'innovation, de développement et d'utilisation de nouvelles technologies.

● **Production :**
— spécificité de l'outil ;
— valeur de l'outil (outil « de pointe »).

● **Produits :**
— comparés à ceux des concurrents.

- **Force de vente :**
 - structure ;
 - couverture du marché ;
 - compétence.
- **Clientèle :**
 - nombre de clients ;
 - importance relative ;
 - type de clients.
- **Notoriété des marques et image.**
- **Autres**, à détecter.

■ **Construction de la matrice** (figure 19)

Quand on a sélectionné les principaux paramètres d'attraits et d'atouts (5 à 10 en général), les plus caractéristiques, on octroie à chacun une note de 0 à 10 et on donne également à chacun un poids sous forme d'un nombre de façon à prendre en compte l'importance relative des paramètres. Puis on détermine une note moyenne de 0 à 10 pour les attraits et pour les atouts.

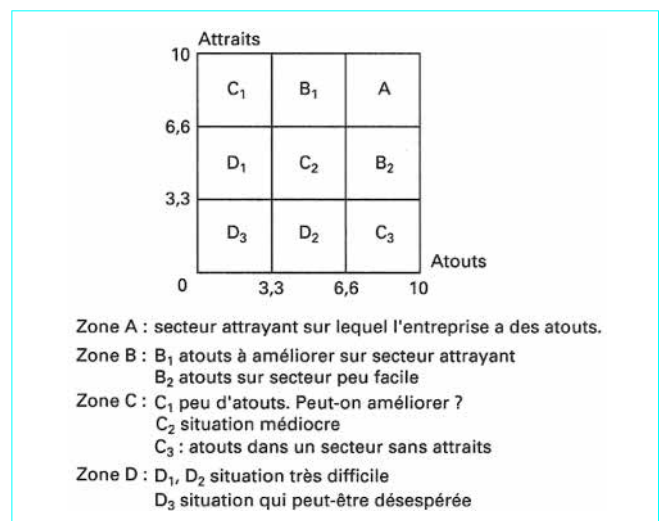


Figure 19 - Matrice de Mac Kinsey

Pour déterminer ces notes, on essaie de s'appuyer sur des critères quantitatifs, lesquels peuvent changer d'un secteur à un autre, d'une entreprise à une autre. Néanmoins, pour l'élaboration d'une première matrice, on préconise d'utiliser les mêmes paramètres, critères et poids relatifs.

Exemple : pour un taux de croissance du marché, on donnera les notes suivantes :

- > 20 % 10
- entre 15 % et 20 % 8
- entre 10 % et 15 % 6
- entre 5 % et 10 % 4
- entre 0 % et 5 % 2
- < 0 % 0

Certains utilisateurs de la méthode préconisent de mettre parfois des notes négatives, par exemple pour la décroissance d'un marché.

■ **Utilisation de la matrice**

On peut utiliser la méthode de Mac Kinsey dans plusieurs buts :
 — comparer des segments stratégiques à l'intérieur d'une même entreprise ; à chaque point correspondant à un segment sur

la matrice, on trace un cercle d'aire proportionnelle au chiffre d'affaires du secteur et l'on détermine sur ce cercle un secteur proportionnel au chiffre d'affaires de l'entreprise ; on obtient ainsi une vision graphique du portefeuille des segments stratégiques de l'entreprise ;

- comparer des entreprises du même secteur ; on trace des cercles proportionnels au chiffre d'affaires (ou au cash-flow) ; on obtient un panorama du secteur ;

- comparer des segments futurs entre eux pour sélectionner les plus intéressants, des segments actuels avec des segments futurs ;
- évaluer l'évolution dans le futur de segments actuels ; on peut faire différentes hypothèses et tracer autant de graphiques qu'il y a d'hypothèses.

Il s'agit d'un outil d'aide à la décision, d'autant plus efficace que l'on arrive à découvrir les paramètres caractéristiques, à en évaluer le niveau et le poids. Si l'on prend un trop grand nombre de paramètres, on risque de ne pas être assez discriminant (points de la matrice dans la même zone). Si l'on prend trop peu de paramètres, on oublie peut-être des facteurs importants.

En général on procède de la façon suivante :

- élaboration d'une première matrice ;
- réflexion afin de modifier les paramètres, leur poids, les critères quantitatifs et éventuellement pour utiliser des paramètres spécifiques à chaque secteur, segment, entreprise ;
- essais successifs, chacun utilisant l'expérience acquise avec le précédent pour aboutir à une configuration plausible (les efforts faits pour y arriver sont riches d'enseignement) ;
- comparaison des résultats observés sur la matrice avec la situation connue ou les décisions déjà prises.

7.2 Options souhaitables

Les matrices ont permis d'analyser les segments actuels et futurs et de déterminer des stratégies applicables. Un certain nombre de réflexions complémentaires doivent aider à trouver les options souhaitables.

7.2.1 Systèmes concurrentiels

Au sein d'un secteur, les entreprises n'atteignent pas toutes les mêmes performances. Souvent, elles essaient de se différencier par la qualité des produits, les prix, le réseau de distribution, l'image... Comment obtenir un avantage concurrentiel ?

■ Par le **volume**, si celui-ci confère un avantage important de coût, donc de prix de vente.

■ Par la **différenciation** éventuellement dans une niche. Une stratégie de différenciation doit être significative (intérêt réel pour l'acheteur mesurable grâce à ses propres critères), valorisable (rentable immédiatement ou dans le futur pour l'entreprise) et défendable (hors d'atteinte des concurrents).

Lorsque les activités sont fragmentées, l'augmentation de la taille conduit souvent à une baisse de la compétitivité (commerce de détail). Il y a aussi des impasses concurrentielles lorsque ni le volume ni la différenciation n'apportent un avantage décisif. Dans de tels cas, un nouvel entrant, utilisant une technologie plus performante, peut être plus compétitif. Le Boston Consulting Group propose une nouvelle matrice affinant les cas les plus fréquemment rencontrés.

7.2.2 Interconnexions entre les segments

Quand une firme opère sur plusieurs segments, ceux-ci sont-ils ou non dépendants ? Il y a peut-être synergie entre des activités apparemment indépendantes. Mais il ne faut pas que l'objectif de synergie soit un alibi pour diversifier sans circonspection et aboutir

à un conglomérat dans lequel aucun segment n'est en bonne position concurrentielle. Les technologies brisent parfois des barrières entre des secteurs, permettant des stratégies horizontales.

Des ateliers flexibles permettent de fabriquer des ensembles différents avec les mêmes équipements. En chimie de spécialités, des unités en « batchs » automatisées produisent des molécules et des compositions fort éloignées les unes des autres pour des applications diversifiées.

D'autres interconnexions efficaces peuvent être découvertes : une force unique de vente pour divers produits, un savoir-faire transférable d'un segment à un autre. Les grands entrepreneurs généraux, les compagnies d'engineering construisent des ensembles diversifiés, parfois dans le cadre d'associations avec des partenaires.

Des comités centrés sur un secteur, une technologie, un circuit de distribution assurent la détection et la coordination des interconnexions possibles. Cela suppose que chacun dans l'entreprise se sente concerné par l'ensemble des objectifs assignés, que l'on cherche à développer des activités nouvelles par croissance interne, que les avantages financiers des uns et des autres ne soient pas uniquement liés aux résultats de l'entité élémentaire à laquelle ils appartiennent, que les personnes évoluent d'une entité à une autre, que les contacts soient fréquents entre les dirigeants et les membres de l'organisation...

7.2.3 Stratégie concurrentielle dans l'incertain

Les différentes forces que subit l'entreprise comprennent des éléments constants, des changements prédéterminés (évolution des populations, de leur vieillissement), des changements aléatoires (apparition d'une nouvelle technologie, arrivée d'un nouvel entrant, modification du comportement de la clientèle, mutation d'un régime politique...).

La structure des forces devient différente et peut être caractérisée par différents scénarios. On apprécie ces scénarios grâce à des critères tels que : probabilité, concordance avec les objectifs, possibilité de minimiser la perte financière éventuelle, possibilité de prendre un engagement réversible...

Une analyse approfondie confère le maximum d'atouts à l'entreprise et aide à la détection des problèmes, des risques, des paradoxes...

La figure 20 illustre une telle analyse.

7.2.4 Stratégie de rupture dans l'imprévisible

Lorsque l'imprévu survient, on se trouve souvent confronté à un phénomène de rupture nécessitant la mobilisation des ressources technologiques, financières, humaines et d'imagination. Par exemple, lorsque survient une opportunité (acquisition possible d'une entreprise, installation dans un pays où le marché naît – avant les concurrents –, accès à une nouvelle technologie, alliance avec un partenaire) on ne dispose pas forcément des ressources ni du savoir-faire. L'analyse stratégique fait mûrir la conscience de cette nécessité de conserver des ressources disponibles et de savoir s'adapter très rapidement.

Les firmes importantes disposent de ressources financières pour saisir toute opportunité d'acquisition d'entreprise, d'entrée dans un nouveau marché. Lorsqu'un frein apparaît pour de telles opérations il s'agit du risque estimé de l'opération ou de l'incertitude d'une bonne rentabilisation de l'investissement. Certaines entreprises ont trop de projets, trop d'opportunités. Elles en réalisent certains qui suffisent à leur développement.

Il est bien sûr difficile de disposer de managers, de cadres, de techniciens en surnombre et d'équipements partiellement inemployés en attente. C'est généralement impossible dans une PME. L'imagination ne supplée pas totalement à l'absence de ressources.

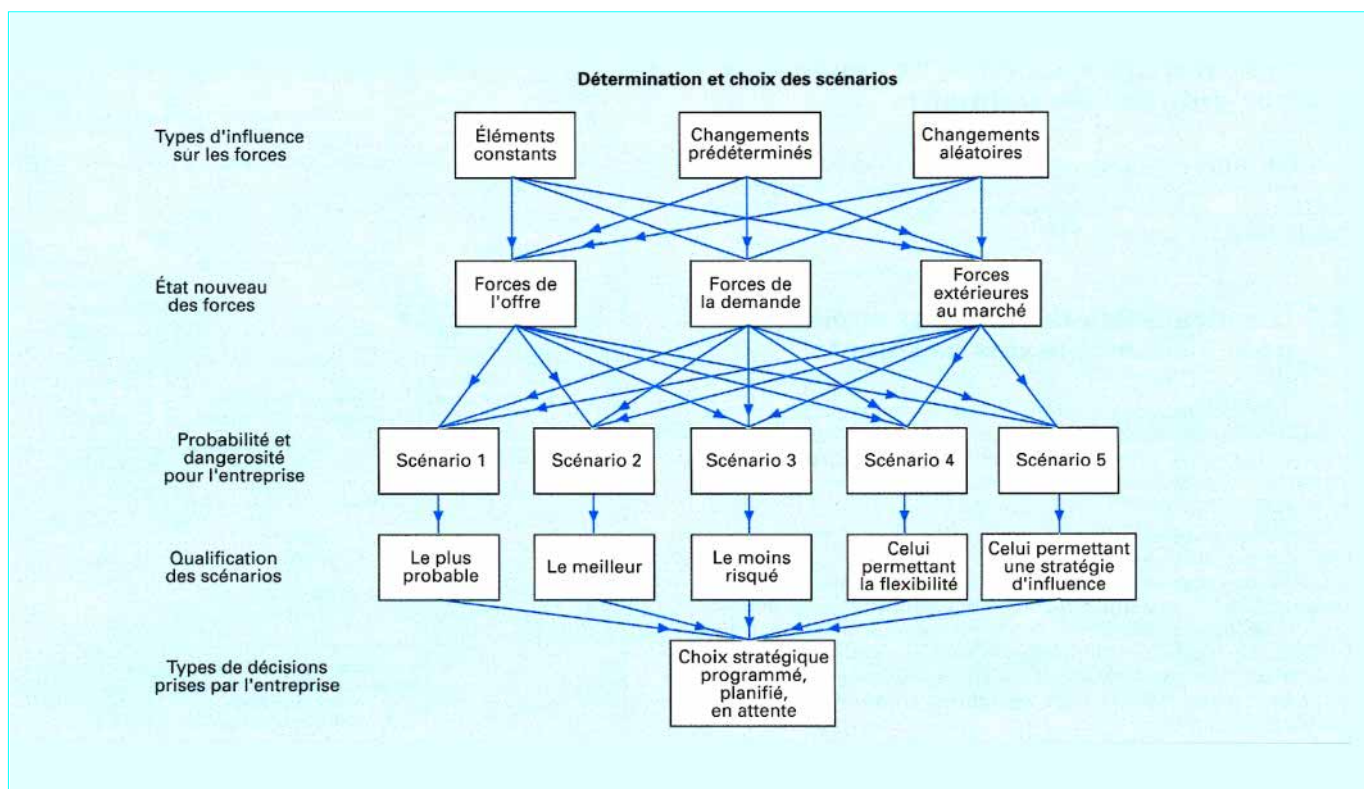


Figure 20 – Détermination et choix des scénarios

Profiter du moment où l'économie va mal pour acheter des firmes moins performantes et ainsi augmenter sa part de marché à un prix intéressant est une opportunité à saisir.

La capacité à décider vite requiert aussi une structure simple et peu hiérarchisée.

On se trouve ici en présence de défis auxquels les dirigeants sont confrontés. Si l'on ne peut guère écrire des recettes pour les assumer, au moins peut-on les inciter à y réfléchir.

7.2.5 Option technologique

La technologie est un ensemble de savoir-faire qui ne se limite pas à un procédé de fabrication. Ce vocable très général recouvre des technologies de production, de vente, de management.

Un choix technologique inadapté peut mettre l'entreprise en difficulté ou l'orienter défavorablement sur son marché. Lockheed a disparu du secteur des avions de ligne au profit de Boeing et Douglas en partie parce qu'il avait misé sur le turbo-propulseur plutôt que le turbo-réacteur. En revanche, Philips dans l'électronique a su multiplier l'usage des composants et notamment dans l'électroménager. Dans l'industrie pharmaceutique, les biotechnologies et le génie génétique concurrencent la chimie traditionnelle pour fabriquer des molécules.

L'accès à la technologie est interne (les services de l'entreprise) ou externe (accords de coopération, acquisition d'entreprise, achat de licences, universités...).

À l'intérieur, l'innovation résulte moins du travail d'un service spécialisé (recherche et développement, études, organisation...) que d'une activité en groupe. L'évolution technologique devrait

précéder les besoins du marché, le décryptage des désirs insatisfaits. Malheureusement, on ne disposera pas toujours du temps nécessaire. La veille économique, sociale, technologique, faisant apparaître des tendances et des ruptures, aidera à se donner du temps en amont, mais peut-être d'une façon insuffisante. Il faut donc, comme on l'a déjà évoqué, s'avérer capable de réaliser en parallèle des opérations normalement successives.

8. Plan stratégique

Le plan stratégique n'est pas seulement un document écrit comportant une somme de réflexions et d'analyses. C'est essentiellement un recueil de décisions qui seront appliquées.

Logiquement, l'entreprise comporte un **comité stratégique** (même si elle est minuscule), animant les travaux nécessaires à l'élaboration du plan, posant des questions aux participants, et avalisant les propositions : décisions immédiates, programmées ou sujettes à des révisions. Il se réunit de façon régulière et exceptionnellement lorsqu'un fait nouveau important surgit.

Il lui incombe de faire comprendre, non seulement aux « stratèges » mais à l'ensemble du personnel de la firme, que le succès va de plus en plus à ceux qui ont des idées, qui savent changer les concepts et les habitudes, promouvoir le changement en réinventant la vision que l'on a du métier, en appliquant des stratégies novatrices, en bouleversant l'organisation et ses modes de fonctionnement.

Pour se forger une vision imaginative de l'avenir, mais néanmoins réaliste, il faut écrire des scénarios à partir d'hypothèses concernant notamment :

- les évolutions et ruptures susceptibles de bouleverser les métiers de la firme ;
- les opportunités et menaces pouvant apparaître ;
- les événements peu probables mais d'impact élevé, probables mais de faible impact ;
- les forces s'exerçant et qui s'exerceront sur les segments stratégiques actuels et futurs ;
- ce que l'on pourrait faire hors des sentiers battus.

L'une des conditions pour réaliser cette tâche consiste à générer une information perspicace et exclusive à travers laquelle il est possible de lire des faits partiellement cachés, de détecter des idées, des pistes et de comprendre ce que les concurrents ne sauront pas voir.

8.1 Stratégies décidées et appliquées par groupes de segments

Si l'on arrive à décomposer les activités en groupes de segments stratégiques présentant chacun une bonne cohérence des facteurs de succès, on synthétise les points essentiels liés à chacun de ces groupes (figure 21).

8.2 Stratégies décidées et appliquées pour l'ensemble des segments

Pour chaque groupe de segments il y a une ou plusieurs stratégies appliquées en fonction des ressources consenties et des moyens pratiques : innovation interne ou externe, partenariat, investissement, désinvestissement, acquisition d'éléments d'actif ou d'entreprise.

N'oublions jamais que s'il y a une planification d'actions pour atteindre des objectifs (construction d'une usine programmée), il y a aussi des scénarios pour lesquels un choix actuel est impossible totalement ou partiellement. Se développer par des acquisitions suppose que des firmes viennent sur le marché pour être vendues. On n'achètera peut-être pas celle que l'on a ciblée. Il est difficile de faire coexister sur les mêmes documents des stratégies planifiées et d'autres qui s'appliquent à des décisions incertaines ou incomplètes.

Il importe de hiérarchiser les groupes de segments. On a donc établi des critères de hiérarchisation dans les objectifs : contribution à la pérennité de l'entreprise, à son développement,

rentabilité, importance relative du cash-flow ou du bénéfice sécrété, risques relatifs, plus ou moins bonne adéquation avec les ressources actuelles ou celles que l'on peut se procurer. La liste des critères doit être établie avant le tableau 7 pour justifier le classement A, B, C, D...

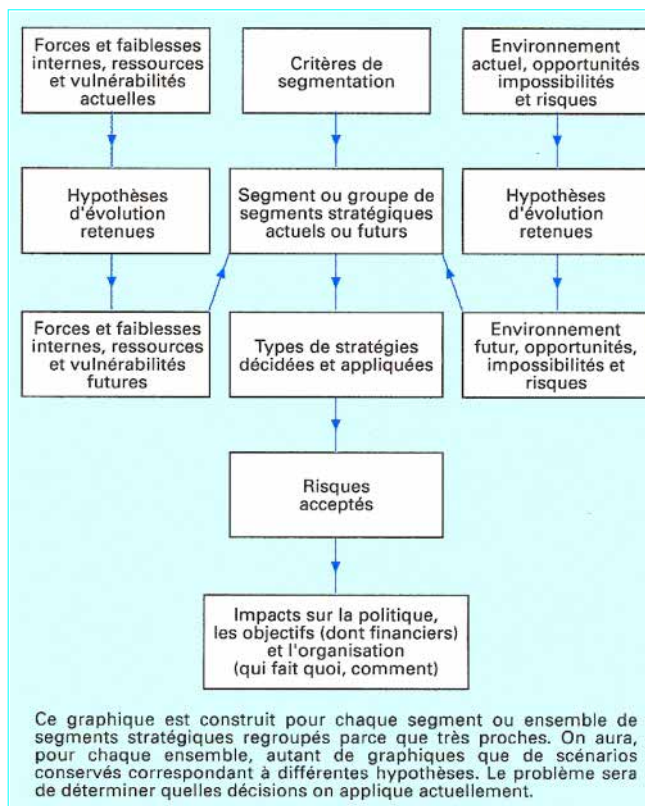


Figure 21 – Stratégies décidées et appliquées par segment ou groupe de segments stratégiques

Tableau 7 – Principales décisions prises et actions conduites pour l'ensemble des segments stratégiques

Segment ou groupe de segments	Année 1 à n	Stratégies appliquées	Ressources financières	Ressources humaines	Objectifs de fin de période	Risques
A		niche				
B		masse				
C		diversification horizontale				
D		diversification verticale				
E		?				
...		?				
Totaux			X	X	X	X

Pour chaque segment ou groupe de segments, on indique pour la période considérée (qui peut varier) les stratégies, les ressources mises en œuvre, les objectifs principaux à atteindre en fin de période, les risques. On totalise tout ce qui peut l'être et on obtient un document synthétique simplifié, un panorama de l'ensemble des segments.

8.3 Contenu du plan stratégique

La figure 22 présente les données que peut contenir un plan stratégique type, et le tableau 8 le canevas d'un plan financier. Sur celui-ci, doivent en particulier apparaître les incidences des décisions sur les bilans et comptes de résultats prévisionnels ainsi que sur les principaux ratios financiers. Il peut y avoir plusieurs plans financiers en fonction des hypothèses retenues. L'évolution des cash-flows résulte de l'ensemble des prévisions, notamment celles qui apparaissent dans les différentes matrices utilisées, dont celle de Mac Kinsey.

On établit un plan financier par segment ou groupe de segments stratégiques, voire secteur d'activité, et un plan financier global concernant l'entité (département...) ou l'ensemble de l'entreprise. Il pourra y avoir autant de plans que d'hypothèses prises en considération. On essaiera d'élaborer un plan de base avec des variantes. L'un des principaux intérêts des plans financiers est de faire apparaître la cohérence de l'ensemble des prévisions. On n'oubliera jamais que les prévisions ne sont pas des « certitudes annoncées » ; elles permettent néanmoins l'action réfléchie.

Tableau 8 – Plans financiers dans le cadre d'hypothèses

	Années				
	- 1	0	1	2	...
Chiffre d'affaires					
Cash-flow (bénéfice net + amortissement)					
Bénéfice net					
Cash-flow cumulé					
Bénéfice net cumulé					
Investissements (y compris besoins en FDR)					
Solde : cash-flow – investissement					
Investissements cumulés					
Solde (cash-flow – investissements cumulés)					

FDR : fonds de roulement

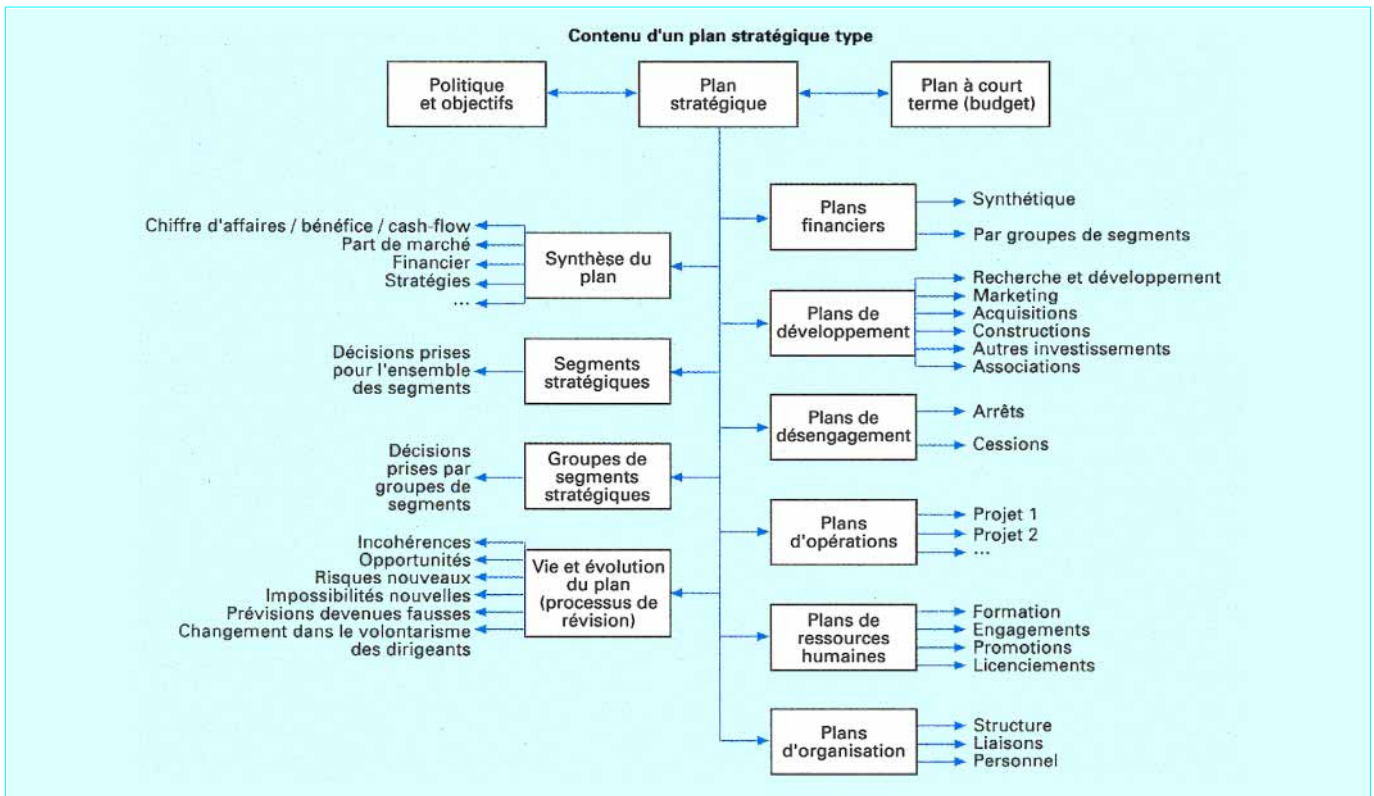


Figure 22 – Contenu d'un plan stratégique type

Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique

par **Jacques QUIBEL**

*Ingénieur de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers
Diplômé du Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires (CPA)
de la Chambre de Commerce de Paris
Ancien Directeur « Prospective et Stratégie Chimie » pour le groupe L'Air Liquide
Conseil en Management et Stratégie d'Entreprise*

Bibliographie

STEINER (G.A.). – *Top management planning*. The Mac Millan Company, (1969).

QUIBEL (J.). – *Être un décideur avec les nouvelles technologies*. Les Éditions d'organisation, (1988).

ALLIO (R.J.). – *The practical strategist*. Harper and Row, (1988).

STONER (J.A.F.) et FREEMAN (R.E.). – *Management*. Prentice Hall, (1989).

Stragegor : stratégie, structure, décision, identité. Par le département Stratégie et politique d'entreprise du Centre HEC. ISA. Interéditions, (1991).

PORTER (M.). – *L'avantage concurrentiel*. Interéditions, (1992).

ROWE (A.J.), MASON (R.O.), DICKEL (K.E.), MANN (R.B.) et MOCKLER (R.J.). – *Strategic management*. Addison. Wesley, (1994).

ANSOFF (I.). – *Stratégie du développement de l'entreprise*. Éditions d'organisation, (1989).

CALORI (R.) et ATAMER (T.). – *L'action stratégique*. Les Éditions d'organisation, (1991).