

**MICHEL MARCHESNAY**



**MANAGEMENT STRATEGIQUE**



**MCOURS.COM**  
Le N°1 du cours et exercices sur Internet



© **LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**

**ISBN : 2-9518007-7-0**

Les éditions de l'ADREG ont comme objectif de promouvoir la diffusion par Internet de travaux et de réflexions académiques trop volumineux pour faire l'objet d'un article dans une revue scientifique, trop courts pour donner lieu à la production d'ouvrages diffusables dans le format papier classique, ou aux publics trop confidentiels pour que ce format puisse être amorti. Elles offrent ainsi la possibilité de publier des recherches avec tous leurs détails méthodologiques, des essais et, avec l'autorisation des revues concernées, des rééditions d'ouvrages épuisés ou d'articles regroupés autour d'une problématique très serrée. Les tapuscrits reçus et acceptés sont étudiés par trois lecteurs, de façon non anonyme. L'ADREG est l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion. Pour connaître la liste des ouvrages électroniques à paraître, consulter le site :

<http://www.editions-adreg.net> ou le site  
<http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm>

Impression et visualisation de l'ouvrage : pour tirer cet exemplaire sur papier (à titre personnel), le logiciel permettant sa lecture offre, dans son module d'impression, la possibilité d'ajuster la taille. Il est ainsi possible de respecter celle de la conception (20cm x 13,5), prévue pour optimiser la lecture à l'écran, ou lui faire couvrir la surface de votre papier (par exemple A4, US). Ce même logiciel offre une fonction permettant l'affichage plein écran pour une lecture confortable du document. Les touches « PgDn » et « PgUp » (parfois représentées par une flèche vers le bas pour l'une, vers le haut pour l'autre) du clavier font alors défiler respectivement les pages vers la suivante ou la précédente.

Selon le code de la propriété intellectuelle, le contenu du présent ouvrage ne peut faire l'objet d'une appropriation par autrui. La diffusion, dans le respect de sa forme électronique actuelle, de cet ouvrage est autorisée par l'auteur, les directeurs de collection et l'ADREG.

Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG, mai 2004 (ISBN : 2-9518007-1-1)

**Autres ouvrages du même auteur :**

MARCHESNAY M., *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences – essai de praxéologie*, Les Editions de l'ADREG, mai 2002 (ISBN : 2-9518007-1-1)

MARCHESNAY M. ; MESSEGHEM K. (2001). *Cas commentés de stratégies de PME*, Editions Management et Société

DESREUMAUX A. ; MARCHESNAY M. ; PALPACUER F. (2001). *Perspectives en management stratégique*, Editions Management et Société

MARCHESNAY M. ; FOURCADE C. (1998) *Gestion de la PME-PMI*, Nathan 1998

MARCHESNAY M. ; JULIEN P-A. (1997). *Economie et stratégie industrielles*, Economica poche

MARCHESNAY M. ; JULIEN P-A. (1996). *L'entrepreneuriat*, Economica poche

MARCHESNAY M. (1993). *Management stratégique* Eyrolles

MARCHESNAY M. (1990). *Economie d'entreprise*, Eyrolles

JULIEN P-A. ; MARCHESNAY M. (1988). *La petite entreprise*, Vuibert

MARCHESNAY M. (1986). *La stratégie*, Chotard

MARCHESNAY M. ; MAUREL P. (1983). *Economie d'entreprise*, ISTRRA (5e édition)

MARCHESNAY M. ; MAUREL P. (1983). *Organisation de l'entreprise*, ISTRRA (5e édition)

MARCHESNAY M. ; BIALES C. (1983). *Economie générale et Initiation économique et sociale*, 3 tomes, ISTRRA

**Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE**

## **MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**Michel MARCHESNAY**

**© Les éditions de l'ADREG  
septembre 2004  
ISBN : 2-9518007-7-0**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1. APPROCHE DE LA STRATEGIE</b>	<b>16</b>
Essai de définition	16
Une discipline aux origines multiples	21
<i>Stratégie militaire et stratégie d'entreprise</i>	22
<i>Analyse stratégique et analyse économique</i>	24
<i>Stratégie et histoire des entreprises</i>	27
<i>Stratégie et sciences de l'homme et de la société</i>	28
<i>Stratégie et sciences de gestion</i>	29
Une discipline aux courants multiples	31
<i>Les écoles formalistes</i>	31
<i>Les écoles contingentes</i>	33
<i>Les écoles axées sur les processus</i>	34
<i>Vers une approche intégrative</i>	34
<b>CHAPITRE 2. LA POLITIQUE GENERALE (CORPORATE STRATEGY)</b>	<b>39</b>
Les modèles dominants	40
Prolongements et critiques	45

<i>Critiques d'ordre méthodologiques</i>	45
<i>La méconnaissance des buts</i>	49
<i>La méconnaissance de l'environnement</i>	53
<b>CHAPITRE 3. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE</b>	<b>58</b>
La planification d'entreprise ( <i>corporate planning</i> )	58
La planification stratégique ( <i>strategic planning</i> )	65
Vers le management stratégique	69
Le contrôle stratégique	74
<b>CHAPITRE 4. LE MARKETING STRATEGIQUE</b>	<b>79</b>
Les origines du marketing stratégique – cycle de vie et diversification	80
La matrice BCG	90
Les matrices de positionnements concurrentiels	100
<b>CHAPITRE 5. LES STRATEGIES TECHNOLOGIQUES</b>	<b>107</b>
Les grilles d'analyse technologiques	109
<i>Définition et modalités</i>	109
<i>Le modèle de Woodward</i>	112
<i>Le cycle de vie technologique</i>	113
<i>Les matrices technologiques</i>	115

<i>La dynamique des technologies</i>	117
Les stratégies d'innovation technologique	120
<i>Le processus de décision</i>	120
<i>Les métiers de l'entreprise</i>	125
<b>CHAPITRE 6. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL</b>	<b>128</b>
La notion d'environnement concurrentiel	129
<i>Un environnement complexe et turbulent</i>	129
<i>L'organisation industrielle</i>	132
<i>L'organisation des transactions</i>	135
L'analyse industrielle	139
<i>Le paradigme SCP</i>	139
<i>Le groupe stratégique</i>	143
<i>La vulnérabilité</i>	146
L'analyse de filière	149
L'analyse de concurrence	
<b>CHAPITRE 7. L'ORGANISATION</b>	<b>156</b>
Les approches rationnelles	158
<i>La différenciation des tâches</i>	159
<i>L'intégration des individus</i>	160

Les approches contingentes	162
Les approches volontaristes (constructivistes)	165
L'approche en termes de compétences distinctives	172
<i>Les facteurs clés de succès</i>	172
<i>La chaîne de valeur</i>	173
<b>CHAPITRE 8. LES STRATEGIES DE DOMAINE</b>	<b>178</b>
La notion de domaine	178
<i>Le domaine d'activité stratégique (Strategic Business Unit)</i>	179
<i>Le champ stratégique</i>	182
Les stratégies de développement du domaine stratégique	185
<i>Les voies de la croissance patrimoniale</i>	188
<i>Les voies de la croissance contractuelle</i>	194
Les stratégies de valorisation du domaine	199
<i>La diversification</i>	199
<i>La spécialisation</i>	203
<i>L'internationalisation</i>	206
<b>CHAPITRE 9. LA DECISION STRATEGIQUE</b>	<b>209</b>
Nature de la prise de décision stratégique	210
<i>Les décisions programmées</i>	210



<i>Les décisions semi-programmées</i>	211
<i>Les décisions non-programmables</i>	212
L'apport de la théorie des jeux	215
Prise de décision stratégique et taille de l'organisation	218
<i>La prise de décision stratégique dans les grandes entreprises</i>	219
<i>La prise de décision stratégique dans les petites entreprises</i>	223
<b>CHAPITRE 10. ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT</b>	<b>228</b>
L'entrepreneur	228
<i>L'entrepreneur, « héros de l'économie ? »</i>	228
<i>Les classifications de l'entrepreneur</i>	231
L'entrepreneuriat	238
<i>La création</i>	238
<i>Les aides</i>	239
<i>Evaluation</i>	240
<b>CHAPITRE 11. ANALYSE STRATEGIQUE</b>	<b>246</b>
Problèmes soulevées	246
<i>Du diagnostic à la décision</i>	246
<i>Le rôle des outils</i>	247
<i>L'apprentissage de la décision stratégique</i>	249

Une grille pour le diagnostic stratégique	250
Illustration par un cas simple	253
Une grille pour l'action stratégique	257
<i>L'élaboration d'un plan d'action</i>	258
<i>La mise en œuvre du plan d'action stratégique</i>	260
<b>CONCLUSION. PROBLEMES ET PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE</b>	<b>263</b>
<b>ANNEXES : QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE</b>	<b>267</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>277</b>

Ce texte est une réédition de l'ouvrage du même auteur, et du même titre, édité par Eyrolles (collection Eyrolles Université) dont la deuxième édition date de 1995.

## INTRODUCTION



Depuis une dizaine d'années, l'enseignement de la stratégie a connu des avancées importantes. Assimilée pendant longtemps à l'économie d'entreprise, au management, voire au marketing, la discipline a maintenant droit de cité. Cette reconnaissance s'est traduite, en France, par une multiplication des travaux scientifiques et pédagogiques, et notamment par des manuels, surtout à partir de 1985. Ces ouvrages reprennent les modèles, théories et grilles couramment enseignés aux Etats-Unis.

Notre propos n'est pas de réécrire un nouveau manuel classique, dont le marché est maintenant bien réalisé. Notre objectif a été d'écrire un ouvrage aux dimensions volontairement réduites. L'idée a été de faire une synthèse des différents courants qui se sont développés en stratégie, en s'appuyant, peu ou prou, sur leur classement tel qu'il a été récemment dressé par le spécialiste canadien Henry Mintzberg.

Celui-ci a distingué les écoles listées dans le tableau de la page suivante.

École de pensée	Formation de la stratégie
Modélisation	Conceptuelle
Planification	Formelle
Positionnement	Analytique
Entrepreneuriale	Visionnaire
Cognitive	Mentale
Apprentissage	Émergente
Politique	À base de pouvoir
Culturelle	Idéologique
Environnementale	Passive
Configurationnelle	Épisodique

Cette classification est fort discutable, mais elle permet de faire apparaître un point important : largement fondée sur une rationalité instrumentale au départ, et sur des problèmes de politique générale, la stratégie s'est progressivement intéressée aux problèmes de choix des activités, distinguant la « *corporate* » de la « *business strategy* », dont l'articulation correspond au management stratégique. Par la suite, les auteurs en pointe ont de plus en plus critiqué les modèles et grilles toutes faites ; délaissant les procédures, assez inefficaces en des temps troublés, les auteurs ont tendu à

privilégier les processus de prise de décision collectifs dans les organisations, et individuels, de la part du stratège (« l'entrepreneur »). Actuellement, le souhait exprimé serait de déboucher sur des démarches qui intègrent les procédures et les processus, qui utilisent grilles, modèles et théories au sein de démarches tournées vers la détection des problèmes et le suivi des actions.

C'est pourquoi nous proposons le plan suivant :

- Le chapitre premier expose les données du problème, à savoir la multiplicité des conceptions et des domaines de l'analyse stratégique.
- Le chapitre second aborde la « *corporate strategy* », la politique générale (la « *design school* » de Mintzberg).
- Le chapitre troisième aborde le problème de la planification stratégique.
- Le chapitre quatre traite du marketing stratégique, le cinquième des stratégies technologiques.
- Le chapitre six aborde la notion d'environnement concurrentiel, le chapitre sept les problèmes liés à l'organisation, ce qui permet, dans le chapitre huit, d'aborder la notion de champ concurrentiel.
- On est ainsi conduit aux problèmes liés à la décision stratégique (chapitre neuf), puis au décideur et à l'esprit d'entreprise (chapitre dix).
- Le onzième et dernier chapitre est une sensibilisation à l'analyse stratégique (cas, conseil) au travers d'une approche intégrative que nous préconisons.

Il est assez remarquable de constater que ce déroulement correspond assez largement à la succession dans le temps, au cours des trente dernières années, des apports théoriques. Actuellement, les spécialistes sont focalisés sur un aspect ou un autre, souvent en fonction de leur discipline d'origine (l'économie industrielle, le marketing, le management, le contrôle de gestion, etc.). Notre ambition, sans doute mal tenue, a consisté à présenter les diverses facettes, de façon très synthétique. Nous avons limité au maximum les références aux auteurs, pour ne retenir que la progression logique d'une étape à l'autre. Nous avons souvent cherché à adapter les modèles les plus courants pour les homogénéiser. Dans la bibliographie, nous avons rejeté les ouvrages en anglais, ou difficilement trouvables pour l'étudiant moyen. Nous nous sommes permis de faire référence à nos propres ouvrages et articles, craignant d'avoir été parfois trop elliptique sur certains points.

Ce livre a été plus conçu pour instruire les étudiants que pour impressionner les collègues... Je remercie donc mes étudiants qui, avec une patiente courtoisie, m'ont entretenu dans l'illusion que cet ouvrage était lisible, et — qui sait ? — qu'il les avaient incités à en connaître davantage sur cette matière passionnante et complexe: la stratégie.

# CHAPITRE 1.

## APPROCHE DE LA STRATEGIE



### ESSAI DE DEFINITION

Si bizarre que cela puisse paraître, l'enseignement systématique de la stratégie, conçue comme une discipline des sciences de gestion, est finalement assez récent. Si l'on excepte le manuel de Harvard, dont il sera question dans le chapitre second (modèle « LCAG »), paru dans les années 50, il faudra attendre les travaux américains de la fin des années 60 pour voir s'esquisser des « modèles stratégiques », susceptibles d'être enseignés « à part entière », dans des cours appropriés. Au début des années 80, les manuels de référence se multiplient, le plus souvent aux Etats-Unis ; ils « inspirent » alors nombre d'ouvrages en Europe, en sorte que, à la fin des années 80, on peut penser qu'il y a une sorte de consensus sur le contenu de la discipline de stratégie des entreprises.

Les choses ne sont pas aussi claires. En fait, l'enseignement de la stratégie subit diverses influences qui trahissent la diversité de ses origines et de ses apports. Bien souvent, dans les *Business Schools* ou dans les Écoles de Commerce, ce cours était confié à un praticien d'entreprise (un « professionnel »), qui proposait surtout des recettes « la stratégie ne peut pas s'apprendre, c'est un art ». À l'inverse,



dans les Universités, ce cours était confié à des spécialistes de micro-économie, et consistait bien souvent en l'exposition de modèles très théoriques ; ou bien, il était confié à des enseignants de techniques de gestion, qui mettaient l'accent sur les techniques de planification et de contrôle, plus que sur la réflexion stratégique. Finalement, les « professionnels » s'intéressaient surtout aux problèmes de politique générale, à la prise concrète de décision, alors que les « enseignants » accordaient leur préférence soit à la formalisation de la démarche, soit aux techniques du management stratégique.

On aura compris que la discipline de stratégie est, par excellence, le lieu de confrontation de la pensée et de l'action. Le cours de stratégie exige une intelligence de concepts et de réflexions, dont la lecture reste banale tant qu'on ne les a pas confrontés à une mise en pratique, par des exemples, par des cas, par sa propre expérience des affaires.

Cette symbiose apparaît parfaitement dans l'enseignement nord-américain. Au début des années 80, les autorités gouvernementales s'inquiètent de la pauvreté conceptuelle des cours de politique générale et stratégie dans les M.B.A., car ces cours sont dévolus à des praticiens, le plus souvent. Les Universités, pour maintenir leur position concurrentielle (car elles font l'objet de classements, qui justifient les droits d'inscription...), recrutent alors des chercheurs venus de disciplines plus « dures », comme l'économie industrielle ; ces chercheurs, comme Porter à Harvard, proposeront des démarches plus formalisées. Au début des années 90, la voie est désormais ouverte pour une intégration plus poussée entre la conception des modèles et leur mise en pratique.

Arrivé à ce stade, le lecteur attend avec impatience une définition de la stratégie... et l'auteur avoue son embarras. La liste donnée en annexe des définitions proposées dans des ouvrages marquants révèle l'absence de total consensus en l'état actuel de la discipline. On peut toutefois classer ces définitions autour de quelques thèmes répétitifs.

— Le thème des buts : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.

— Le thème du plan : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan, pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.

— Le thème de l'environnement : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Le management stratégique s'identifie alors à la lutte sur les marchés, et se rapproche du marketing stratégique.

— Le thème du changement : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.).

Souvent, ces diverses acceptions sont regroupées sous une formulation très banale, du type : « La stratégie consiste à planifier le changement, dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel, pour réaliser les objectifs et les buts fondamentaux ».

Il est vrai que la plupart des manuels nord-américains sont conçus dans cet esprit. On définit d'abord les buts et la politique générale, puis on pose les éléments du diagnostic sur l'environnement, et sur l'organisation, avant de mettre en oeuvre une planification des moyens pour réaliser des stratégies d'activités dont on contrôlera les performances.

Toutefois, on voit qu'il y a deux niveaux en principe distincts :

- Le niveau de la *corporate strategy*, élaborée par la Haute Direction, qui correspond largement à ce que l'on appelle la « politique générale ».
- Le niveau de la *business strategy*, que nous traduirons par « stratégie d'activités », élaborée au niveau des divisions opérationnelles de produits et de marchés, et qui correspond largement au management stratégique.

Bien entendu, ces deux niveaux sont étroitement reliés (dans la petite entreprise, ils sont parfaitement confondus). Mais ils correspondent à des problèmes distincts, y compris dans la façon dont sont prises les décisions comme dans leur objet. Or, selon l'importance accordée à chacun de ces niveaux comme à chacun des thèmes dominants, des écoles de pensées et d'enseignement de la stratégie se font jour, comme on le verra en fin de ce chapitre.

Pour sa part, le spécialiste canadien de management, Henry Mintzberg, dont il sera souvent question par la suite, recense ce qu'il appelle les 5 P pour définir le concept de stratégie :

- P comme *plan*, soit un type d'action voulu consciemment.
- P comme *pattern* (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.
- P comme *ploy* (manoeuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme *position*, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- P comme *perspective*, soit une perception de la position dans le futur.

Ces cinq P sont interreliés, et s'expriment globalement sous la forme de démarches stratégiques différentes, selon notamment ceux qui les mettent en oeuvre, ce qui vient encore souligner le lien très fort entre la réflexion et l'action en stratégie.

Par exemple, on peut imaginer les séquences types suivantes :

- Dans les grandes organisations bureaucratiques, la rédaction du plan joue un rôle déterminant dans le processus stratégique. Le plan va se formaliser (*Pattern*), s'exécuter au travers de manoeuvres (*Ploy*), se dérouler dans le temps (*Perspective*) et entraîner un certain positionnement sur le marché.

— Dans les petites organisations, le processus est différent. Les manoeuvres jouent un rôle important (la stratégie est réactive, chapitre IX), la stratégie émerge de ces manoeuvres : elle se structure sur le tas, progressivement, acquiert une certaine durée, une certaine perspective de temps, et contribue à positionner l'entreprise, sans qu'il y ait de plan formalisé au départ.

On donnera donc une définition de synthèse de la stratégie :

**C'est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en oeuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».**

Cette définition lapidaire ne saurait cacher des divergences de conception de la stratégie, qui s'expliquent avant tout par la diversité des disciplines qui ont contribué à forger cette discipline nouvelle: la stratégie des organisations.

### UNE DISCIPLINE AUX ORIGINES MULTIPLES

Comme nous l'avons dit, la conception d'un cours de stratégie est fortement liée à la « culture » de l'enseignant : en témoigne la diversité du contenu des manuels de stratégie — du moins en France —

de la Terminale aux cours de doctorat ! Cette diversité s'explique à la fois par la jeunesse de la discipline, comme objet d'étude en gestion, et par l'ancienneté de la pratique stratégique. Il s'agit donc de remonter aux sources, et de faire un examen critique de celles-ci.

### *Stratégie militaires et stratégie d'entreprise*

La relation est simple: les stratèges, dans la Cité athénienne, étaient chargés de la conduite de la guerre, sous l'oeil vigilant des archontes, notables chargés de gérer la Cité (polis, en grec : on voit ainsi une première figuration de la distinction entre la politique générale et la stratégie d'activités). Il fallut attendre les guerres napoléoniennes pour que des théoriciens dépassent la simple conduite des batailles pour se pencher sur l'art de la guerre. Un général prussien, Karl von Clausewitz, observant les campagnes de Napoléon, élargit le débat, en montrant que la guerre n'est qu'une des formes de la politique extérieure, diplomatique d'un pays, forme violente, subordonnée à la poursuite des objectifs politiques.

Après la Seconde Guerre mondiale, les conditions géopolitiques de la Guerre Froide et des guerres d'indépendance remirent au premier plan cette idée de subordination du « management stratégique » à la « politique générale ».

Or, dans les années 50, les grandes entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie, et crurent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des guerres, des campagnes et des batailles. On vit ainsi fleurir de nombreux ouvrages sur l'art de la guerre

appliqué aux affaires, et même des livres décrivant des batailles célèbres pour les appliquer aux problèmes stratégiques des entreprises.

On débat beaucoup des affinités entre les deux stratégies. De ces débats, on peut tirer les observations suivantes :

— Au niveau le plus simple, l'image guerrière donne lieu à de nombreuses expressions (guerre de prix, capitaine d'industrie, campagne promotionnelle, etc.) sans réelle réflexion de fond.

— À un autre niveau, on observe certaines analogies entre la conduite des affaires et celle des batailles : d'abord sur la relation entre les forces respectives (les ressources de l'organisation, l'avantage concurrentiel), l'état du terrain et les conditions de l'engagement (le positionnement concurrentiel) ; ensuite, sur les conditions de déroulement de la bataille ou de la guerre (manoeuvres tactiques). Toutefois, l'objection fondamentale est que, dans la guerre des affaires, il ne s'agit généralement pas de détruire le concurrent (les forces du marché s'en chargent).

— Les affinités sont en fait beaucoup plus fortes dans les deux cas suivants : d'une part, lorsque la stratégie de l'entreprise est une stratégie d'élimination directe des concurrents, ou lorsque l'environnement est fortement hostile (cf. chapitre 6); d'autre part, lorsque la guerre militaire n'a pas pour but l'anéantissement de l'adversaire, ou lorsque les batailles sont

conduites sans rechercher la victoire totale (la guerre du Golfe, les guerrillas en donnent de nombreux exemples).

### *Analyse stratégique et analyse économique*

L'analyse économique « officielle » (en particulier l'analyse micro-économique des marchés) accorde une faible place à la stratégie des entreprises. S'intéressant avant tout à l'équilibre général, résultat des équilibres partiels (sur chaque marché), l'analyse économique part du principe que, pour optimiser ses performances, soit le profit maximum, l'entreprise doit se contenter d'obéir aveuglément aux signaux du marché que sont les prix (taux de salaire, taux d'intérêt, taux de profit, prix des produits). Le chef d'entreprise doit se contenter d'utiliser de façon optimale ses ressources, s'il est rationnel.

Cette analyse a longtemps prédominé. De nos jours, les économistes qui s'intéressent à l'entreprise et à l'industrie accordent une place croissante, voire déterminante, à la stratégie, au point d'apporter, comme Michael Porter, des outils et des modèles essentiels. Les principaux amendements apportés à la théorie économique traditionnelle sont les suivants :

— Il existe des situations théoriques qui sont différentes de la concurrence pure et parfaite, et permettent à l'entreprise de choisir le couple quantité/prix optimal. Tel est le cas des situations suivantes: monopole (seul), duopole (deux), oligopole (quelques-uns). L'optimum peut être obtenu par des voies différentes, selon qu'il y a affrontement (conflit),



entente tacite (collusion), ou entente explicite (coopération). Il n'est même pas sûr qu'on puisse déterminer logiquement le résultat optimum, comme le montre la théorie des jeux (chapitre 9).

— La situation théorique plus réaliste est sans nul doute celle de la concurrence imparfaite et monopolistique : chaque entreprise cherche à avoir une part de marché stable et adopte une stratégie de survie, et non de guerre à outrance, aux résultats trop incertains.

— L'idée selon laquelle les entreprises cherchent à maximiser leur profit, en allouant leurs ressources de façon optimale, est une vue de l'esprit : elles adoptent plutôt un comportement de satisfaction d'objectifs réalistes. Cette approche, qualifiée de « béhavioriste » est prônée par l'Américain Herbert Simon, prix Nobel d'Économie.

— Il n'est pas vrai que le taux de profit dans une industrie soit seulement déterminé par les structures de cette industrie (chapitre 6). Il faut tenir compte des stratégies des entreprises, qui contribuent à modifier les structures (demande, technologie, etc.) de l'industrie dans cette optique, on préfère parler d'Organisation Industrielle (O.I.) plutôt que d'Économie Industrielle (E.I.).

— L'analyse économique traditionnelle n'accorde aucun rôle déterminant à l'entreprise et à l'entrepreneur. A la fin des années 30, l'économiste autrichien, alors exilé aux Etats-Unis, Joseph Schumpeter, va montrer le rôle moteur de l'entrepreneur dans le capitalisme, de par sa stratégie d'innovation. De même, à la même époque, l'Anglo-Américain Coase (prix Nobel d'Économie) va montrer que les échanges peuvent se faire, soit sur un marché, soit dans une organisation : le fait que les transactions internes soient moins « coûteuses » au sens large que

les transactions externes, justifie l'existence de la firme dans une économie de marché. Après 1950, un courant très important en économie d'entreprise s'intéressera à la théorie de la firme, accordant une place croissante aux rapports entre les structures et les stratégies, au niveau de la firme comme de l'industrie.

L'apport de l'analyse économique, ainsi amendée, a consisté avant tout à donner plus de rigueur aux exposés sur la stratégie, en précisant la portée de certaines notions (par exemple la diversification - chapitre 6 - ou la fixation des buts - chapitre 2). Certains manuels s'appuient fortement sur cette relation, notamment dans l'école française de stratégie.

Dans la littérature américaine de stratégie, l'appui sur l'analyse économique porte plus précisément sur les points suivants :

- La croyance en une primauté de l'économie de marché, en la libre concurrence, comme sélecteurs de performance, et en conséquence, le rôle directeur du profit (chapitre 2).
- L'intérêt accordé à une démarche rationnelle, méthodique, dans l'analyse stratégique (diagnostic, position du problème, choix, à partir de critères rationnels, de la meilleure solution, mise en oeuvre, contrôle des résultats).
- Le recours à des outils d'analyse relevant de la logique « substantive » (H. Simon), logico-mathématique, comme aide à la décision stratégique (chapitre 9).

*Stratégie et histoire des entreprises*

L'analyse historique consiste à suivre ou à recomposer à partir de documents l'évolution de la démarche stratégique (décisions essentielles, changements déterminants) suivie par une entreprise ou un groupe d'entreprises. L'objectif est double :

— Essayer de dégager des « lois », ou des tendances lourdes. Ainsi, l'historien américain Chandler (Harvard) a émis l'idée que les grandes modifications structurelles apparues dans les entreprises américaines dans les années trente avaient pour origine des changements de stratégie, dans les choix de produits et de marchés. La grande entreprise, selon cet auteur, oppose à la « Main Invisible » des lois du Marché, la « Main Visible » de l'Organisation (coûts de transactions internes) qu'elle façonne en fonction de ses choix stratégiques.

— Observer l'évolution des techniques et des principes de management, souvent en partant du principe selon lequel le succès d'une entreprise est dû à l'adoption de principes « modernes » ou de techniques « avancées » qu'il convient de transposer aux autres entreprises. Par exemple, deux auteurs, Peters et Waterman, observant les entreprises les plus performantes aux États-Unis, énumèrent les « clés » de leur succès: malheureusement, quelques années plus tard, la plupart d'entre elles avaient périclité...

Il n'en reste pas moins que l'observation des stratégies des entreprises, même au niveau de l'histoire immédiate, de l'actualité quotidienne, constitue une source inépuisable d'informations. La lecture

régulière d'articles consacrés à la vie des affaires offre des applications constantes des notions énoncées dans les manuels et autres ouvrages consacrés à la stratégie.

### *Stratégie et sciences de l'homme et de la société*

Sous ce vocable, on englobera avant tout les travaux en sociologie des organisations et en psychologie.

En effet, si l'on abandonne le postulat, souvent avancé par les économistes, selon lequel la stratégie de l'entreprise est uniquement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, on est conduit à accorder une grande importance au rôle des individus et aux structures de l'organisation dans le management stratégique. En particulier, les choix se ramèneront à des rapports de pouvoir, ou au moins à des relations interpersonnelles ou intergroupes.

La sociologie des organisations s'est fortement développée après la Seconde Guerre mondiale. Sans déflorer ce qui sera dit dans le chapitre 7, l'apport essentiel réside à nos yeux dans le point de vue appelé « contingent » : on considère que la stratégie n'est pas déterminée a priori, mais qu'elle résulte du jeu de forces et d'événements qui influenceront les choix, séparément ou globalement.

La psychologie joue également un rôle croissant, comme on le verra dans le chapitre 8, dans la mesure où elle permet de mieux comprendre le processus de prise de décision. Elle s'intéresse aux façons dont les décideurs « savent » (processus cognitif), dont ils « apprennent » (processus d'apprentissage), dont ils « choisissent » (processus décisionnels).

*Stratégie et sciences de gestion*

Si bizarre que cela puisse paraître, la relation n'est pas si évidente. En effet, la gestion d'une entreprise a pour objet d'user au mieux des ressources dont dispose l'entreprise ; le gestionnaire s'appuie sur des techniques bien établies, en général, et celles-ci font l'objet d'un enseignement, d'une transmission somme toute assez simple (exemple: les techniques comptables). En stratégie, on se heurte à des situations complexes, à des problèmes « mal structurés », pour lesquels la réponse n'est pas toujours techniquement possible. Comme on peut le constater avec des étudiants de gestion, la sensibilisation à la démarche stratégique, une fois enseignés les modèles traditionnels et les pratiques observées, peut se heurter à de fortes résistances. En effet, il est demandé d'adopter, selon l'expression d'Henry Mintzberg, une attitude « artisanale », de recourir à l'intuition beaucoup plus qu'à la logique « substantive » (Simon) : au point que Mintzberg a suggéré de ne dispenser ces cours qu'à des personnes ayant déjà une expérience de l'entreprise !

En fait, les choses évoluent dans le sens d'un rôle croissant d'une attitude « stratégique » dans les divers domaines de la gestion. En effet, les techniques de gestion sont devenues, dans nombre de domaines, hautement programmées, au point que l'ordinateur peut « prendre la décision ». En conséquence, le gestionnaire doit maintenant se préoccuper des décisions plus risquées, plus complexes, peu programmables. Ainsi, l'expert-comptable fera de plus en plus du conseil en gestion, le chef du personnel fera moins de paie et plus de recrutement, etc. Bref, les aspects stratégiques liés à une fonction tendent à devenir dominants, comme le titre de nombreux ouvrages de gestion le montre (même si le terme de stratégie n'est pas toujours bien défini...). Cela signifie que l'on s'intéresse de

plus en plus aux décisions difficilement programmables, ayant des effets en dehors de la fonction, nécessitant une tournure d'esprit différente (ainsi, dans un cas de stratégie, on ne cherche pas « la » solution, mais « une » solution, ce qui est très déroutant pour l'étudiant).

La relation entre le management et la stratégie est bien entendu plus forte, au point que les termes sont souvent confondus. Le management trouve son origine dans la fonction d'administration générale de l'entreprise, telle que décrite dans les écrits du Français Henri Fayol au début de ce siècle, et développée par nombre d'auteurs américains dont, au milieu du siècle, Chester Barnard, et, plus récemment, Peter Drucker. Mais l'on peut reprocher à cette assimilation de cantonner la stratégie à l'aspect interne à l'entreprise, de mise en oeuvre d'une stratégie déterminée de l'extérieur.

Le marketing, qui se développe après 1950 (Levitt, Kotler) a le mérite d'ouvrir le raisonnement stratégique sur le rôle vis-à-vis du marché, et de la satisfaction de besoins. Nombre de modèles stratégiques sont en fait empruntés au marketing stratégique (telles les matrices de portefeuille). Toutefois, la stratégie va bien au-delà du seul marketing : ainsi, au niveau de la business strategy (cf. supra), il faut tenir compte également des stratégies technologiques.

On pourrait citer d'autres influences (l'ingénierie, la science politique). Ce qui vient d'être dit suffit à souligner l'extrême diversité des influences. Or, les auteurs en stratégie sont eux-mêmes d'origines scientifiques différentes, et leurs travaux révèlent cette diversité. Il en découle plusieurs écoles, plusieurs courants en stratégie, que nous allons maintenant évoquer.

## UNE DISCIPLINE AUX COURANTS MULTIPLES

Récemment, Mintzberg a présenté les différents courants actuels en stratégie d'entreprise en les situant sur une horloge : au fur et à mesure que « l'heure avance », on irait de courants mettant l'accent sur les procédures de décision, reposant sur des modèles et des techniques éprouvés, vers des écoles ou des méthodologies plus contingentes, pour déboucher sur des approches s'intéressant aux processus de prise de décision, dans les organisations, puis chez les individus. Aux yeux de Mintzberg, l'idéal, loin d'être atteint, serait d'aboutir à une approche intégrant l'ensemble de ces préoccupations, les procédures et les processus, au sein d'une « configuration » englobant tous ces problèmes.

Nous nous inspirerons de sa présentation pour énumérer ces écoles de pensée stratégique, puis pour présenter le plan de cet ouvrage.

### *Les écoles formalistes*

On peut situer, dans le temps et dans l'espace, les origines de l'enseignement de la stratégie à la Business School de Harvard, dans les années 50. La philosophie de cette école sera présentée dans le chapitre 2, consacré à la *corporate policy*, à titre principal.

L'idée essentielle est que les objectifs sont fixés par les propriétaires, et mis en oeuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers du management stratégique. Cette approche est très logique : on lui reproche maintenant de l'être trop, de ne pas intégrer les

comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur les processus, de ne pas appréhender les problèmes de mise en oeuvre.

C'est pourquoi, au début des années 60, une autre école, dite de San Diego, s'intéressera aux problèmes de management stratégique, c'est-à-dire de conception d'outils de gestion planifiée et de modes de développement de l'entreprise, au travers des activités, analysées en technologies, produits et marchés. Le représentant le plus célèbre de cette approche est l'Américain Igor Ansoff. Elle fera l'objet du chapitre 3. On observera, pour l'instant, que la démarche reste encore très formalisée : or, on lui a reproché sa rigidité, la difficulté de s'adapter à des changements brutaux pour changer de stratégie. D'où de profonds remaniements.

Au cours des années 70, marquées par de fortes ruptures dans le capitalisme mondial, le problème de la compétitivité se pose de façon cruciale. Les activités traditionnelles ne sont plus le moteur de l'expansion (automobile, électro-manager, biens de consommation courante), et il faut « inventer » de nouvelles stratégies commerciales et technologiques. D'où le développement des analyses d'activités, en termes de compétitivité (possibilités de croissance et de profit). Le problème sera analysé de deux points de vue : d'une part, la compétitivité repose sur des aptitudes particulières de l'entreprise (approche *resource-based*), et, d'autre part, sur un avantage relatif par rapport aux concurrents, lié à un bon positionnement de marché (approche environnementale ou écologique), les deux problèmes interagissant. On est alors confronté à des choix de stratégie d'activités, les auteurs hésitant entre un



certain déterminisme (le positionnement entraîne le niveau de performance) et une certaine contingence (« ça dépend de plusieurs facteurs »). Ceci sera analysé dans le chapitre 4.

Cet aspect de contingence prend le pas sur la simple formalisation lorsque l'on aborde les stratégies de développement des entreprises : les analyses deviennent plus complexes, les choix sont fortement relativisés, il n'y a guère de modèle déterminant, ni d'école réellement dominante. Ces stratégies seront abordées dans le chapitre 5.

### *Les écoles contingentes*

Dire que l'environnement est complexe et incertain est une banalité. Mais cet aphorisme trivial recouvre une réalité difficile à appréhender dans les modèles stratégiques. Au cours des années 80, la recherche a fortement avancé dans ce domaine, même si elle s'est essouffée à suivre les transformations parfois brutales, « catastrophiques » de l'environnement technique, économique, géopolitique, des entreprises. L'apport de l'économie industrielle a été important, l'auteur le plus connu étant l'Américain Michael Porter, professeur à Harvard. Ces problèmes seront évoqués dans le chapitre 6.

Le sentiment qui prévaut est que, dans cette approche, il n'y a pas de solution définitive pour l'entreprise. Le caractère dynamique des variables stratégiques est prédominant, et les choix doivent être révisés en permanence.

Ce sentiment de contingence est exacerbé avec l'analyse des relations entre la stratégie et l'organisation. Celle-ci apparaît comme un système de gestion, mouvant, interactif, soumis à de

perpétuels changements: la notion de flexibilité est déterminante. Ces problèmes d'organisation seront abordés dans le chapitre 7. D'ores et déjà, on peut retenir que, pour nombre d'auteurs, l'accent doit être mis sur les comportements, plus que sur les procédures, en matière de management stratégique.

### *Les écoles axées sur les processus*

Un constat s'impose : on connaît finalement peu de choses sur la façon dont les gens prennent une décision ayant un caractère stratégique. Mintzberg et Simon accordent une place essentielle à l'intuition. Mais ils montrent qu'il existe plusieurs façons de prendre une décision, et que le processus est influencé par une multitude de facteurs. L'objet du chapitre 9 sera de s'intéresser aux divers processus possibles, en essayant de voir dans quelles conditions ils se développent.

Enfin, reste le grand oublié de l'analyse stratégique: le stratège. Celui-ci sera l'entrepreneur, défini comme celui qui prend les décisions stratégiques. Mais les formes concrètes d'entrepreneuriat sont extrêmement diverses, Il existe notamment des typologies d'entrepreneurs, qui ont fait, au cours de ces dix dernières années, l'objet de nombreuses recherches, liées notamment à l'explosion du phénomène de création d'entreprises de petite taille dans les économies développées. Tel sera l'objet du chapitre 10, au cours duquel on observera notamment les processus de création d'entreprise.

### *Vers une approche intégrative*

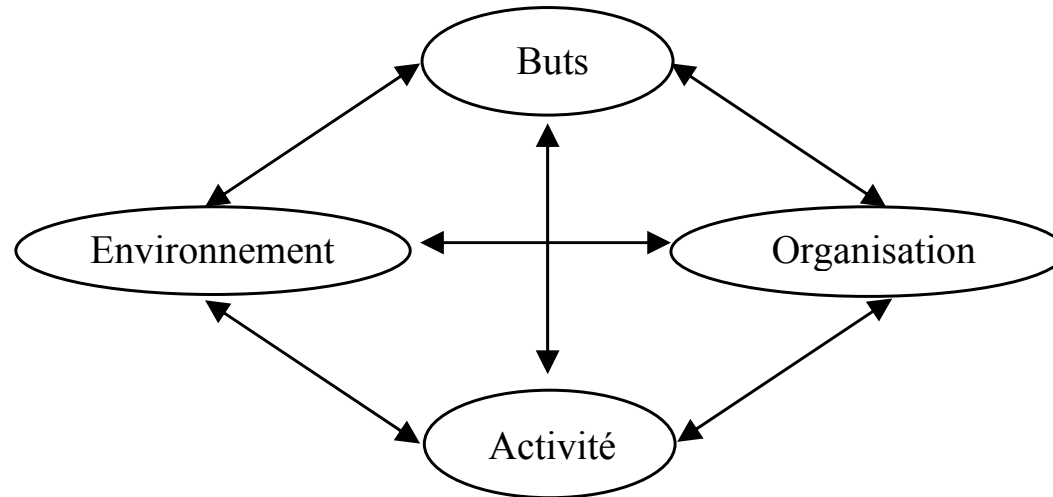
Dans le onzième et dernier chapitre, on présentera des analyses intégratives, susceptibles de servir au diagnostic stratégique. On présentera également une méthodologie pour aborder l'étude de cas de stratégie. Car l'étude de la stratégie n'est d'aucun intérêt si elle ne débouche pas sur la mise en oeuvre

de décisions et d'actions — sachant que la maîtrise des concepts et des outils qui auront été présentés dans cet ouvrage est indispensable.

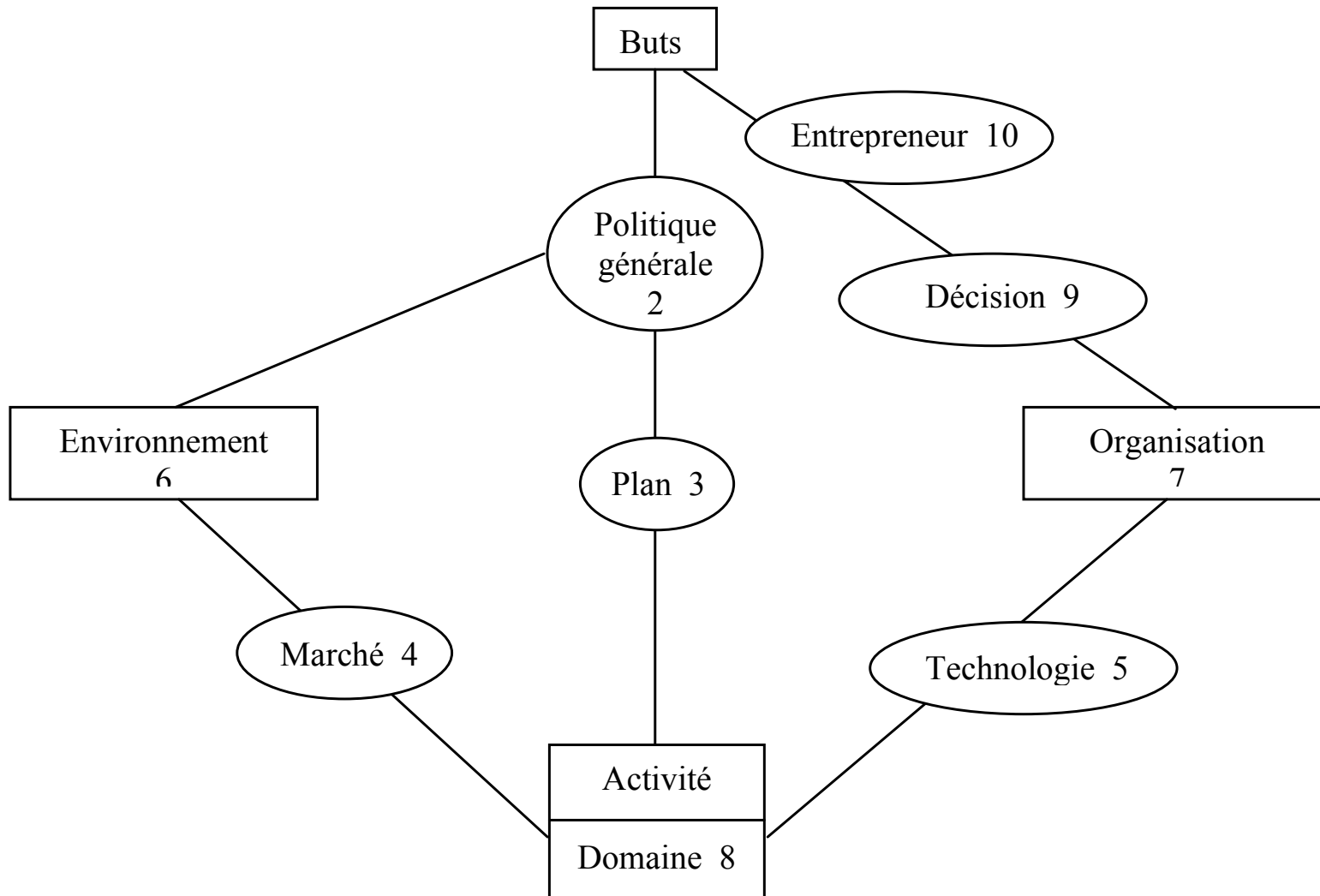
Cette réflexion nous conduit à insister sur l'aspect global, systémique, intégratif, de la pensée stratégique. Celle-ci doit inévitablement traiter de questions complexes, dans la mesure où les phénomènes sont inextricablement, et parfois inexplicablement, reliés entre eux. L'analyste doit accepter modestement une ignorance partielle. Pour les besoins pédagogiques, les problèmes sont abordés les uns après les autres. Mais le lecteur doit avoir sans cesse à l'esprit que chacun d'entre eux est relié aux autres.

Pour faire comprendre cette nécessaire interaction, on a coutume d'utiliser un schéma « en diamant », en distinguant des « pôles » ou « piliers » de l'analyse, puis en les reliant à l'aide de flèches à double sens, pour bien indiquer les relations réciproques.

Nous suggérons pour notre part quatre pôles: les buts, l'activité, l'organisation, l'environnement, dans le schéma ci-dessous, que nous compléterons lors du dernier chapitre :



Notre cheminement nous conduira assez largement dans l’itinéraire suivant, sur les dix chapitres à venir (numérotés de 2 à 10) :



Michel Marchesnay

Courants et écoles	Modèles représentatifs	Auteurs représentatifs	Observations
Design School de Harvard Corporate Strategy	SOWT (Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités)	Andrews équipe de Harvard 1960-1965	Approche rationnelle «conceptuelle» pour Mintzberg
Planification stratégique	Modèle de planification	Ansoff Ackoff 1965-1975	Approche systématique et analytique « formelle » pour Mintzberg
Business Strategy Stratégies opérationnelle Marketing stratégique	Modèles de portefeuille Modèles de positionnement Stratégies génériques	Levitt, Kotler Henderson 1965-1980 Abell	Grilles, check lists Processus « analytique » pour Mintzberg
Management stratégique	Domaines d'activités stratégiques	Hofer et Schendel 1978	
Stratégies de développement	Modèles de croissance : Économiques, financiers, organisationnels, etc.	Ansoff, Marris, Penrose 1960-1970	Forte diversité des approches. Non mentionné par Mintzberg
Courant environnemental	Modèles d'économie et d'organisation industrielles Approche évolutionniste Transaction	Porter 1975-1990  Nelson, Winter 1980-1990 Williamson 1975-1990	Conflit entre les approches déductives (déterministes) et empiriques (contingentes) qualifié de « processus passif » (?) par Mintzberg
Courant organisationnel	Modèle de capacités Modèles contingents Transaction (interne) et économie des organisations	Mintzberg Lawrence et Lorsch Chandler, Cyert et March 1960-1990	Grande diversité des approches. Mintzberg retient l'approche « politique » et « culturelle »
Courant décisionnel	Modèle IMC et heuristique de la décision. Processus de prise de décision individuels et organisationnels	Simon et Mintzberg Crozier 1955-1990	Approche empirique. Mintzberg distingue les approches « cognitives » et « d'apprentissage »
Courant entrepreneurial	Typologies d'entrepreneurs	Smith, Gasse 1960-1990	Approche typologique Processus « visionnaire »

## CHAPITRE 2.

### LA POLITIQUE GENERALE (*CORPORATE STRATEGY*)



L'approche la plus classique de la stratégie, et apparemment la plus logique, trouve ses origines dans les enseignements de l'Université Harvard, dès la fin des années 50. La *Harvard Business School* forme de futurs dirigeants ou cadres (très) supérieurs de (très) grandes entreprises : l'objectif de l'enseignement est de les préparer aux tâches de définition de la politique générale, sous le contrôle de l'équivalent du conseil d'administration, qui représente les actionnaires. Le but de la politique générale est donc simple : il s'agit de maximiser la valeur des actions, ce qui revient à maximiser le profit. Par ailleurs, ces grandes entreprises sont en fait des groupes de sociétés, qui fabriquent, conçoivent et vendent une multitude de produits, dans des secteurs très différents: les stratégies au niveau de chacun de ces produits-marchés doivent être cohérentes avec la « grande stratégie » élaborée au niveau de la Direction générale (distinction de la *Corporate Strategy* et de la *Business Strategy*). On voit donc dans quel esprit ont été élaborés les modèles qui vont suivre, ce qui nous permettra d'en souligner les limites.

## LES MODELES DOMINANTS

Le modèle le plus connu a été élaboré initialement par Learned, Christensen, Andrews et Guth, professeurs à Harvard : d'où le nom de modèle « LCAG » qui lui est donné. L'auteur le plus marquant est sans doute Kenneth Andrews, auteur d'un *Concept of Corporate Strategy*, qui a fait l'objet d'une nouvelle édition récente, ouvrage qui peut être considéré comme la « Bible » en la matière.

L'idée de départ est fort logique : la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en oeuvre. La plupart des manuels de stratégie nord-américains s'appuient peu ou prou sur ce canevas :

Formulation -> Identification -> Proposition -> Evaluation -> Choix -> Mise en oeuvre  
du but du problème de solutions alternatives

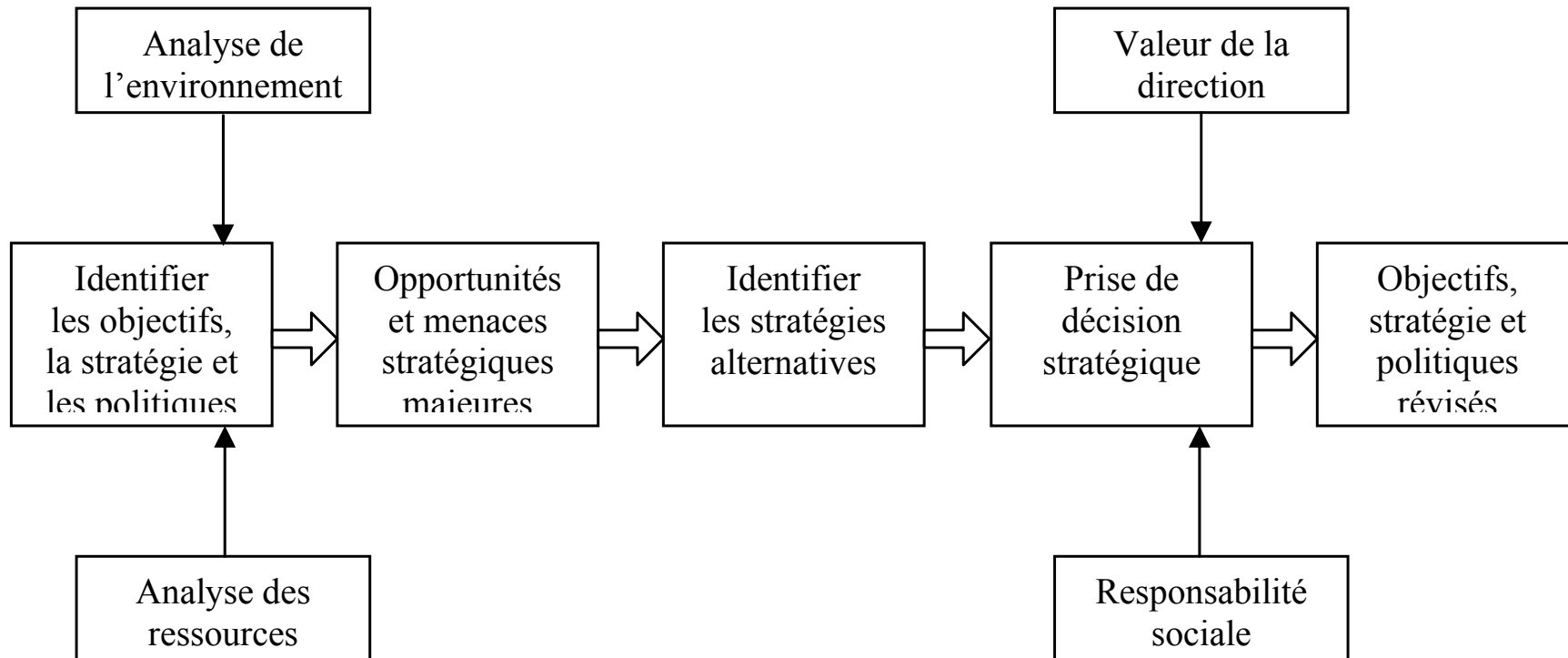
Dans la version actualisée du modèle, les auteurs soulignent que le processus se heurte aux problèmes suivants :

- Une fois le but général déterminé, on se heurte à la multiplicité des objectifs (on reviendra sur la liaison complexe buts-objectifs).
- L'identification du problème clé et des options se heurte à l'ignorance partielle (information limitée au sens de Simon).



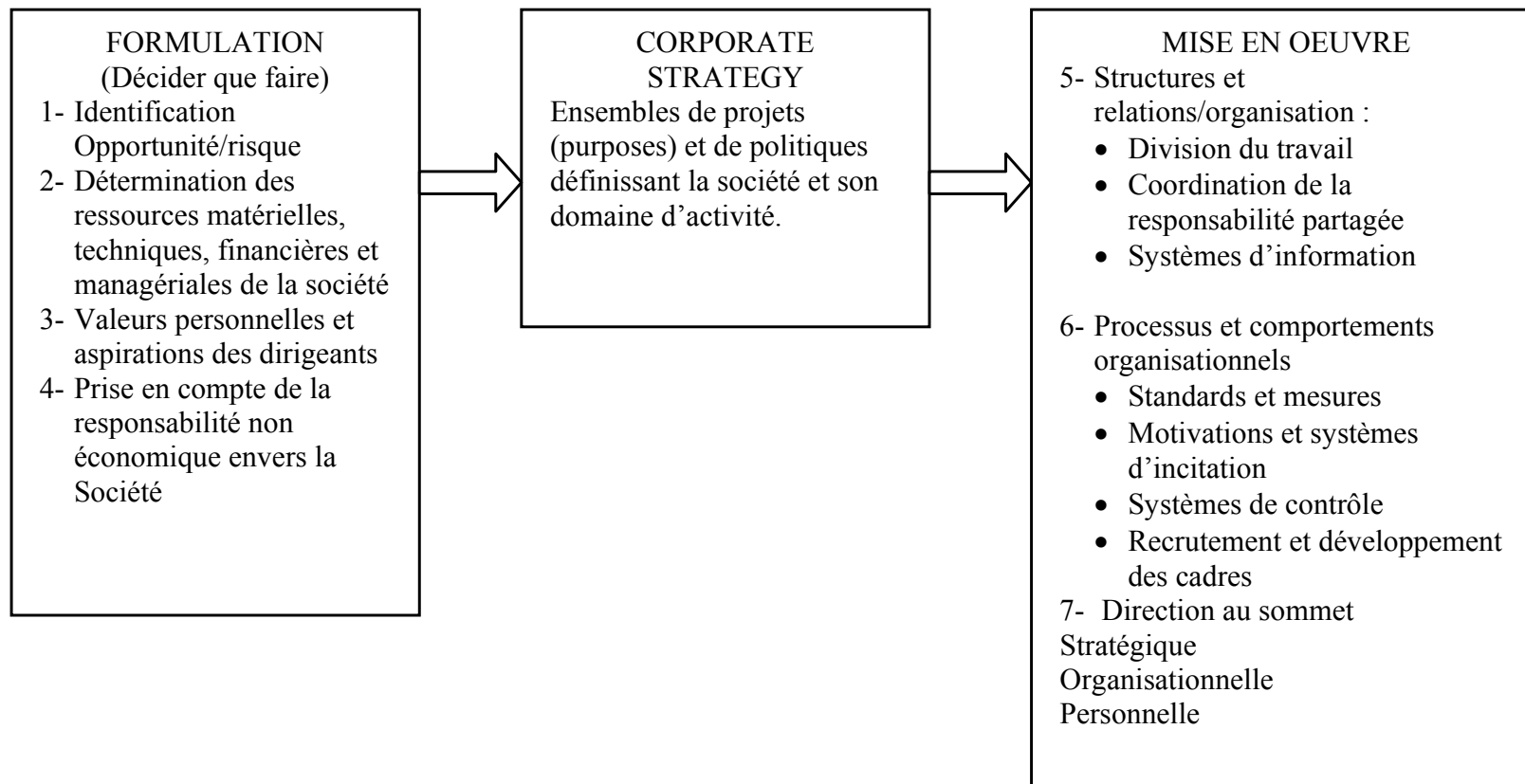
— Le choix de la solution repose sur des critères tirés de la théorie financière (maximisation de la valeur de l'action). Mais ces critères doivent tenir compte des problèmes occasionnés par la nature des compétences distinctives, par la recherche de synergies, par l'incertitude sur les cash flows futurs.

Toutefois, ces limites ne semblent pas remettre en cause le modèle général d'Andrews :

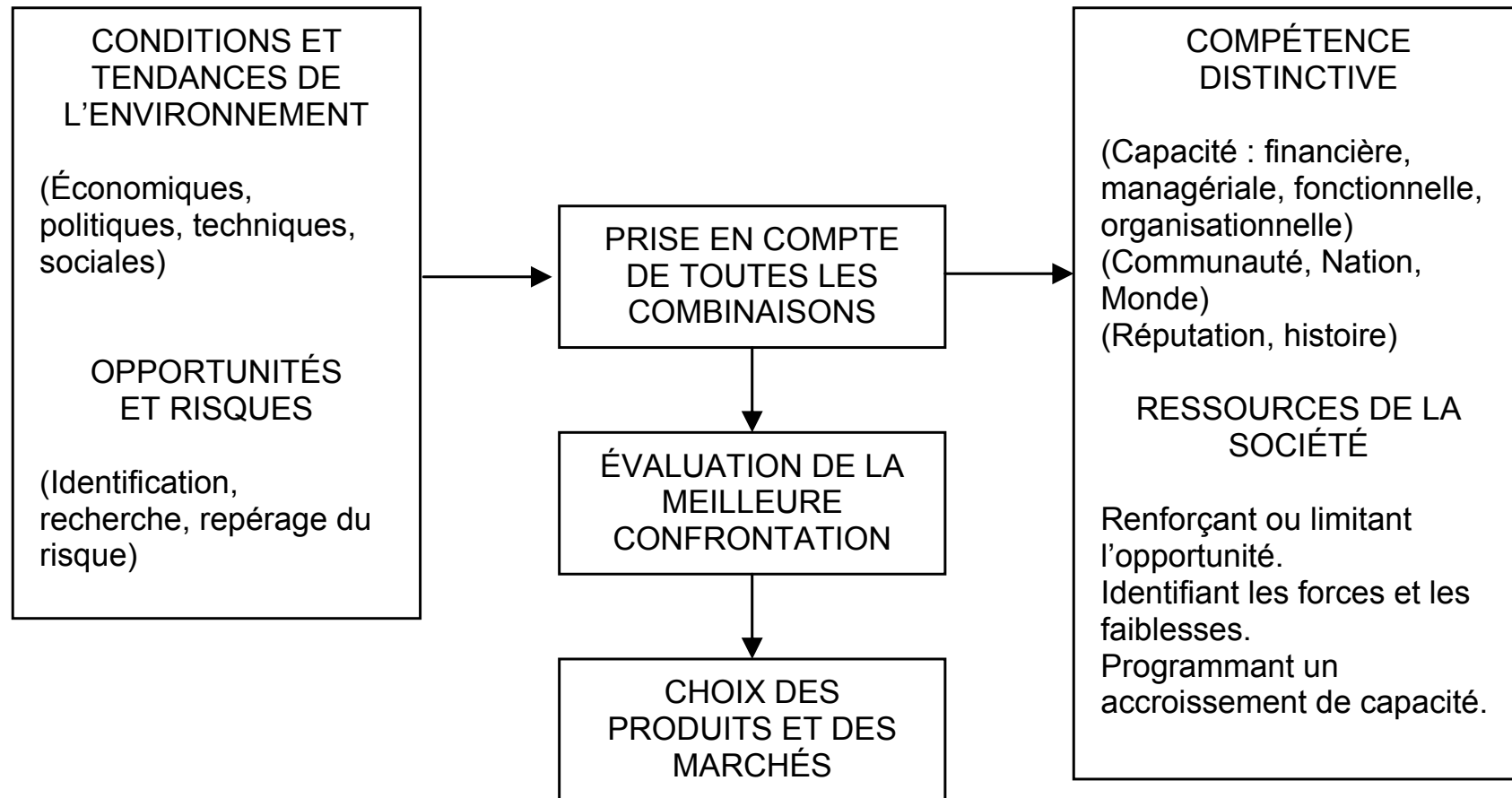


Ce modèle porte parfois le nom de modèle « SWOT », car il met en balance les « forces » (*strength*) et « faiblesses » (*weakness*) au sein de l'organisation, et les « menaces » (*threat*) et « opportunités » (*opportunity*) détectables dans l'environnement.

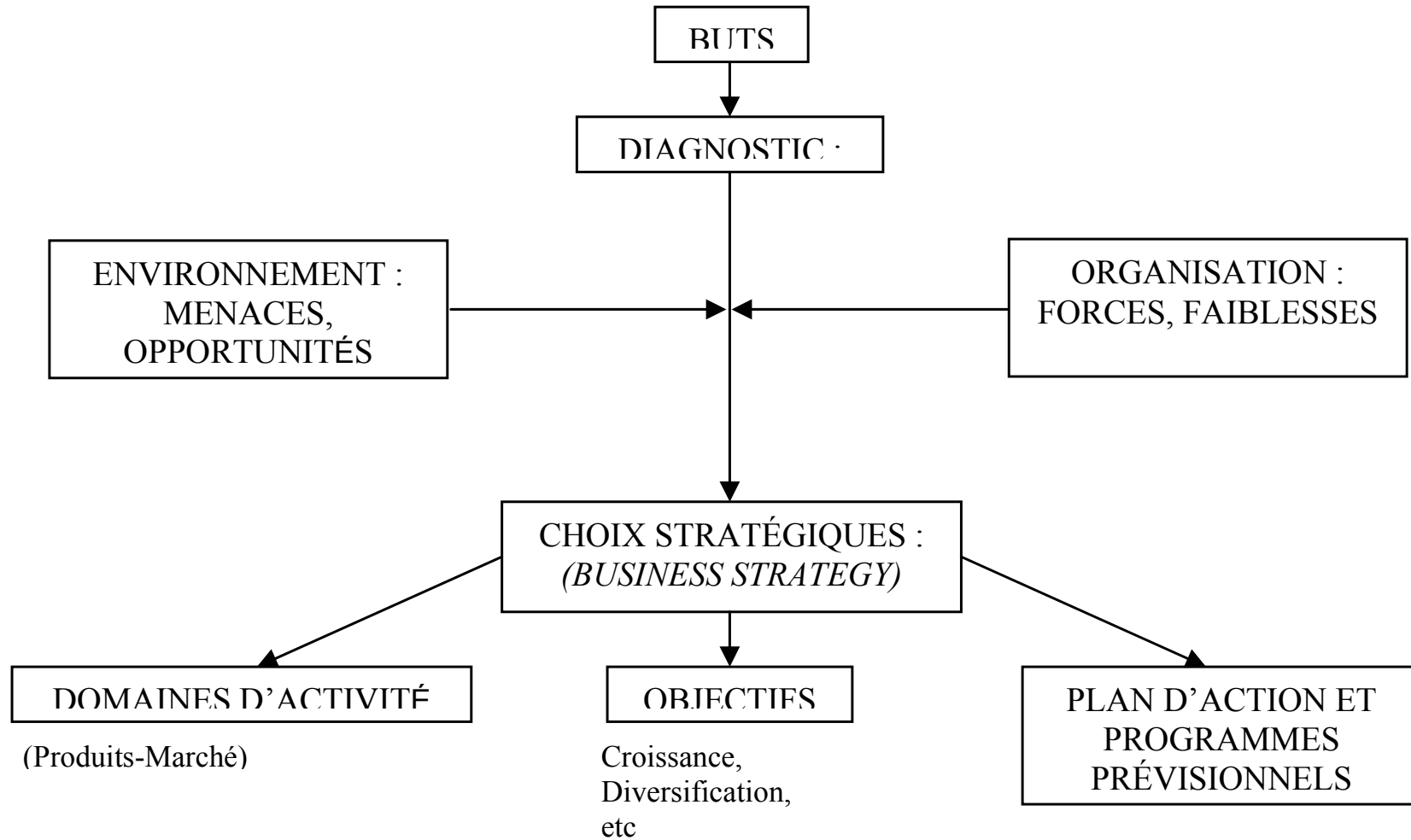
D'autres présentations de la *corporate strategy* sont également offertes par les auteurs de Harvard. Par exemple :



Les auteurs explicitent également l'analyse « SWOT », laquelle doit aboutir à la stratégie « économique », c'est-à-dire au choix des produits et des marchés :



Au total, l'analyse « SWOT » tirée de l'approche LCAG peut se résumer à l'aide du schéma suivant :



Cette démarche semble fort logique ; on retrouve notamment le lien « vertical » entre le choix des buts et le plan, et le lien « horizontal » entre l'avantage concurrentiel de l'organisation et le positionnement concurrentiel dans l'environnement. Ces deux liaisons alimentent largement les grands débats en stratégie. Il n'en reste pas moins que cette analyse, qui a déjà trente ans d'existence au bas mot, a subi des aménagements, voire des critiques des plus vigoureuses.

## **PROLONGEMENTS ET CRITIQUES**

### *Critiques d'ordre méthodologique*

Examinons d'emblée les critiques qui sont faites actuellement de la façon dont l'enseignement de la stratégie a été abordé pendant longtemps. La critique essentielle vient de ceux qui estiment que le problème fondamental est de comprendre et d'étudier comment sont prises les décisions stratégiques, quel est le processus effectivement suivi par les décideurs. En cela, ils s'opposent aux spécialistes qui mettent en avant une démarche très logique, très cartésienne, consistant à analyser les problèmes, en se référant à des modèles de démarche, afin de rationaliser les choix stratégiques. D'un côté, les uns prônent une démarche « gradualiste », ou « émergente », ou « incrémentale », car ils estiment que les problèmes stratégiques doivent être abordés en permanence dans l'entreprise ; les autres prônent une démarche « rationaliste », « procédurale », car ils estiment que les problèmes stratégiques doivent faire

l'objet de choix délibérés, planifiés, et lourdement argumentés. Comme on le verra dans le chapitre 8, les deux approches ne sont pas si inconciliables qu'il y paraît.

Il n'empêche que l'attitude très rationalisatrice a été développée à partir des travaux de l'École de Harvard. L'objet de la *Business School* est de former des dirigeants de très grandes entreprises, de les habituer à la prise de décisions de portée générale. Le modèle LCAG et sa version « SOWT » constitue un cadre sur lequel doit s'appuyer le diagnostic, puis la détection du problème, puis l'examen des solutions possibles, et, enfin, le choix de « la » solution. Les étudiants disposent de cas extrêmement complets, le plus souvent de grandes entreprises ou organisations (hôpitaux, par exemple), dans lesquels se trouvent toutes les informations nécessaires. Il leur faut arriver à une solution dans un délai donné. L'enseignement magistral, en MBA, reste limité.

Ce type d'enseignement de la stratégie est de plus en plus contesté, en particulier par les « incrémentalistes » — notamment Henry Mintzberg, qui a brocardé la *Design School*. Les objections fondamentales sont les suivantes :

— Cette méthodologie laisse entendre que les décisions stratégiques sont, et doivent être, prises de façon rationnelle, logique. Or, nous dit Mintzberg, elles sont prises, même pour les plus importantes, de façon artisanale et intuitive. Les raisons en sont fort simples :

- Tout d'abord, le décideur ne dispose jamais de toutes les informations nécessaires et utiles. Parfois, il en a trop, mais souvent, il n'en a pas assez : par exemple, sur l'évolution future, sur les intentions ou les résultats des concurrents. Bref, l'information est limitée, ce qui limite la rationalité.

- Les décisions prises ne sont jamais linéaires: il faut « reboucler » en arrière, revenir sur des hypothèses, sur des décisions, au vu de résultats ou d'événements nouveaux. En particulier, les décisions prises entraînent des réactions, et des modifications de l'environnement. Bref, le processus est plutôt systémique.

Aussi, le rôle du flair, de l'expérience du dirigeant est-il essentiel, comme on le verra dans les derniers chapitres. Il s'agit de faire travailler la partie droite du cerveau (intuitive), plutôt que la partie gauche (analytique) selon une image (d'ailleurs contestable au plan scientifique...).

— En second lieu, cette méthodologie est appliquée à de grandes entreprises, qui maîtrisent largement leur secteur d'activité, même si elles sont en concurrence intense. L'environnement est donné, sa structure est stable, et il détermine l'action de l'entreprise, si elle veut maximiser son profit. Dans la réalité, l'environnement est très instable, et même discontinu : cela est dû au fait que des modifications brutales, des ruptures sont apparues à la fin des années 70 dans la technologie et dans les modes de consommation des pays industrialisés. En fait, le modèle LCAG est valable surtout pour les industries de grande consommation où les grandes entreprises dominent leur marché — biens alimentaires (ex : Nestlé), lessives et détergents (Procter et Gamble), etc.— le plus souvent à quelques-uns. Il s'agit avant tout de gagner ou de préserver des parts de marché.

Ceci ne concerne qu'un petit nombre d'entreprises. L'écrasante majorité des décisions stratégiques sont prises en incertitude forte sur l'environnement. On ne peut se contenter de planifier des actions : il faut s'adapter en permanence. Or, la démarche LCAG laisse entendre

que « l'intendance suivra » sans problème, qu'il suffira de planifier la mise en oeuvre à l'aide de procédures appliquées dans l'organisation. Mintzberg a beau jeu de montrer que les grandes organisations ont connu d'énormes difficultés à s'adapter aux ruptures stratégiques (IBM étant en l'espèce un cas d'école). En d'autres termes, la flexibilité stratégique est incompatible avec la démarche rationnelle.

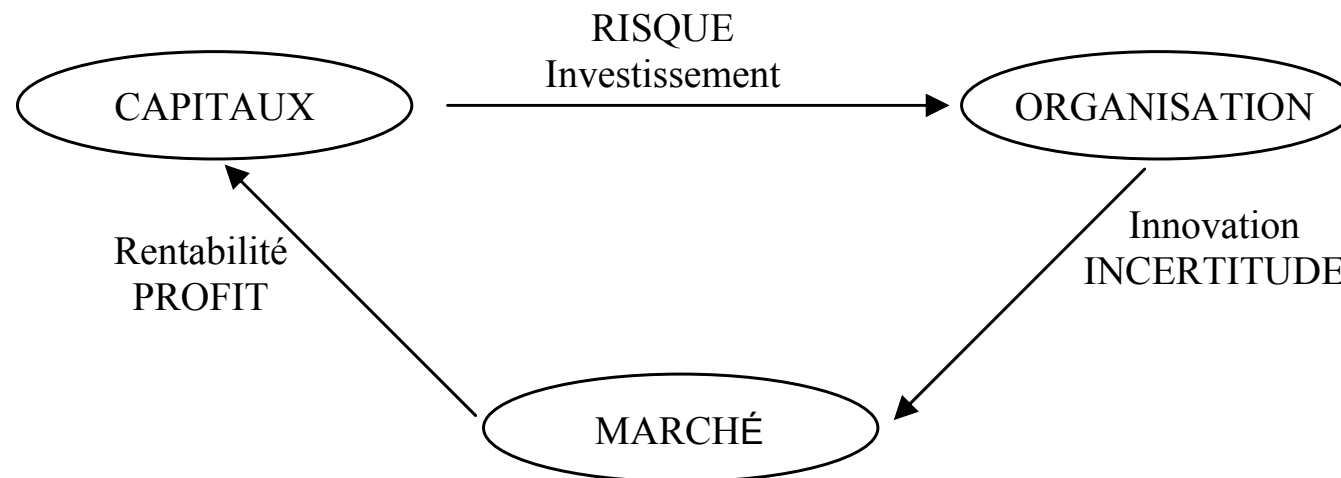
— En troisième et dernier lieu, cette démarche laisse entendre qu'il y a « la » solution, en quelque sorte cachée, mais que l'on doit retrouver grâce à un raisonnement logique. Dans la réalité, le décideur recherche une solution, aussi satisfaisante que possible: satisfaisante pour lui, dans la mesure où elle lui permet d'aller vers ses objectifs, voire de réaliser ses aspirations ; satisfaisante pour son entourage, dans la mesure où elle aboutit à des performances « positives ». A notre sens, cette critique est essentielle au stade de l'initialisation à la stratégie : l'étudiant (bien souvent sélectionné sur des aptitudes logiques) s'attend à devoir trouver « la » solution du cas, ce qui ne va pas sans quiproquos et frustrations... au point qu'Henry Mintzberg s'est demandé s'il fallait conserver cet enseignement en MBA... La frustration peut venir également de chefs d'entreprise qui ont recours à des consultants en stratégie d'entreprise: pour l'éviter, les sociétés de conseil préfèrent recourir à des « grilles » et « modèles » qui rationalisent les propositions... et rassurent leurs clients, tout en s'intégrant dans leurs propres procédures de formation et d'évaluation de leurs conseillers.

Bref, le débat entre « rationalistes » et « incrémentalistes » n'est pas clos...



*La méconnaissance des buts*

L'approche préconisée dans le modèle LCAG repose sur une croyance fondamentale à l'efficacité du marché et de la concurrence dans une économie capitaliste, fondée sur la propriété privée des moyens de production. Le processus de valorisation des capitaux engagés dans la production se réalise de la façon suivante :



Les capitaux financiers servent à acquérir des ressources (matérielles, humaines, financières et d'information) qui sont gérées au sein d'une organisation de la façon la plus efficace possible; elles permettent d'offrir sur les marchés des biens et des services, au-delà de la rémunération « normale »

des capitaux et du travail du chef d'entreprise, un surprofit apparaît transitoirement, du fait de l'innovation, selon la thèse centrale de Schumpeter, ce qui accroît la rentabilité des capitaux. Trois personnages se profilent ainsi : le capitaliste, le manager et l'innovateur (« l'entrepreneur »).

Dans la grande entreprise capitaliste, on suppose que les managers sont au service des capitalistes : ceux-ci sont représentés par le conseil d'administration, qui veille à ce que les dirigeants dûment mandatés valorisent leurs capitaux, en cherchant à maximiser le profit. Pour les sociétés anonymes par action, cela revient à maximiser la capitalisation boursière, c'est-à-dire la valeur de l'action et les perspectives de plus-value sur revente : les critères financiers sont déterminants pour vérifier que le but est atteint.

Cette hypothèse peut être considérée comme « héroïque ». Nombre d'auteurs ont mis en cause l'unicité et l'unilatéralité de la fixation du but. Plus précisément, les objections sont les suivantes :

1°) La maximisation du profit n'est pas claire.

Il s'agit de savoir s'il s'agit du profit à court ou à long terme. En effet, la maximisation du profit à court terme peut conduire à sous-estimer les besoins d'investissement, indispensables pour la survie à long terme. Par exemple, l'entreprise doit accroître ses parts de marché: elle doit engager des dépenses de modernisation, de publicité, de formation, etc., qui seront payantes ultérieurement. Une logique purement financière pourra conduire à refuser ces dépenses, pour ne pas mécontenter les actionnaires, au nom de la sacro-sainte loi du marché.

Le modèle LCAG n'aborde ce problème qu'au travers de la théorie financière pure, laquelle suppose la connaissance parfaite des profits futurs.

2°) La maximisation du profit n'est pas opérationnelle.

Dans la théorie des marchés, l'optimisation est liée à une connaissance parfaite de toutes les données du problème. En réalité, les connaissances sont imparfaites, la rationalité des décisions est donc limitée et les dirigeants rechercheront des solutions satisfaisantes.

Par ailleurs, le choix du taux de profit visé sera l'objet de négociations dans l'organisation. Chaque division produit/marché fixera ses propres objectifs de profit, et le profit global sera une résultante: les membres de l'organisation, en d'autres termes, ont leur mot à dire, comme les actionnaires.

3°) Il faut tenir compte de la relation entre la propriété et la direction.

Vers 1930, des auteurs américains ont montré que les décisions stratégiques appartenaient, dans une grande majorité, aux dirigeants salariés des grandes entreprises : celles-ci n'étaient pas totalement contrôlées par les actionnaires, trop nombreux, absentéistes et dispersés (le capital est « dilué »). Or, ces managers vont privilégier d'autres buts: la croissance, leur revenu monétaire et autre (la « compensation »), etc., et ce, au détriment du profit maximum. Cette thèse, appelée managérialisme, doit être sérieusement nuancée :

— La recherche du plus grand profit possible est d'autant plus plausible que le propriétaire et le dirigeant sont confondus, comme dans la petite entreprise. Toutefois, on verra au chapitre VIII que les aspirations sont beaucoup plus complexes.

— Le dirigeant recherchera d'autant plus le profit maximum qu'il sera étroitement contrôlé par les propriétaires-actionnaires, et que ceux-ci sont sensibles à la valorisation de leurs capitaux. Les cas les plus courants sont les suivants:

- Le dirigeant est contrôlé par la famille. Ce peut être le cas de PME, mais aussi de très grandes entreprises, car le capitalisme familial est encore très vivace.
- Le capital est contrôlé par un bloc d'actionnaires, qui recherchent un profit immédiat ou à plus long terme, et entendent juger le dirigeant et son équipe sur ses performances financières.
- Le capital est soumis à des pressions violentes en Bourse, de la part notamment de concurrents désireux de racheter à bon prix l'entreprise: moins elle offre de profit à ses actionnaires, moins sa valeur est élevée, et plus elle risque une attaque boursière (Offre Publique d'Achat).

— Le dirigeant recherchera d'autant moins le profit à court terme que:

- ses performances seront évaluées sur d'autres critères (croissance, excellence technique, paix sociale, etc.);
- le capital sera dilué dans le public;

- les actionnaires attendent des revenus stables, réguliers et sûrs (cas des « actionnaires dormants » : banques, compagnies d'assurance, pour les grands groupes ; héritiers lointains pour les entreprises familiales);
- le capital est protégé par des artifices (« pilules empoisonnées ») ou dispose d'alliés, en cas d'éventuelles attaques boursières (« chevaliers blancs »).

Dans la réalité, on constate que les choses sont fort complexes : ainsi, les entreprises passent par des stades d'accumulation, d'investissements stratégiques importants, puis de valorisation, avec distribution de bénéfices, comme le montre la grille BCG (chapitre IV).

Au total, l'identification au seul but de maximisation du profit, considéré comme l'objet ultime de toute entreprise capitaliste, méconnaît les processus concrets de fixation des buts au sein des organisations. Au demeurant, les tenants de l'approche rationaliste se sont efforcés d'intégrer d'autres institutions, telles les organisations à but non lucratif.

### *La méconnaissance de l'environnement*

Dans cette approche, l'environnement est vu comme une entité faite de menaces et « d'opportunités » (terme anglais, mais hélas consacré...), que l'on peut repérer sur la base de faits et d'observations quantifiées (bilans, parts de marché, etc.). Plus simplement, l'environnement est assimilé au marché et aux concurrents. Par ailleurs, le jeu du marché, sa structure, sont censés imposer largement à l'entreprise les limites de sa stratégie. Les critiques ont été dans deux directions :

— D'une part, l'environnement concurrentiel est beaucoup plus complexe. Ce sera l'un des apports de Michael Porter, lors de son intégration dans l'équipe de Harvard, au cours des années 80, de montrer que l'industrie où opère l'entreprise est soumise à de multiples pressions concurrentielles, qui ne se limitent pas au seul jeu de la concurrence directe. Par ailleurs les stratégies concurrentielles ne se limitent pas à la seule « lutte à couteaux tirés » : les entreprises ont besoin de stabilité, et préfèrent souvent la collusion (évitement du conflit), voire la coopération. Bien plus: par leurs stratégies, elles modèlent les structures de leur industrie ; à des stratégies différentes, correspondent des positionnements concurrentiels différents, comme on le verra dans le chapitre six. Bref, au déterminisme de la stratégie sous-jacent dans le modèle LCAG, répond, dans l'analyse stratégique moderne, une vision beaucoup plus contingente des choix concurrentiels. Au demeurant, l'affirmation péremptoire, selon laquelle les structures du marché déterminent le type de concurrence, et, partant, les performances de l'entreprise, relève davantage d'une conviction idéologique que d'une démarche scientifique...

— D'autre part, il faut aller au-delà de l'environnement concurrentiel, et tenir compte de l'environnement sociétal. Dans le modèle d'Andrews ci-dessus, la Société est appréhendée sous l'angle des valeurs, afin de préciser dans quelles mesures celles-ci influencent le choix des plans d'action, mais après que les buts et que le diagnostic ont été définis. Ceci correspond en fait à une société ultralibérale, où les lois économiques du marché imposent des buts indépendamment des valeurs sociales. Cette conception a subi, au cours des années 70, et, a fortiori, des années 80, de très vives critiques fondées sur les arguments suivants :

- Les valeurs de la société libérale de consommation ont été remises en cause: excès d'hédonisme et d'individualisme, absence de prise en cause des préoccupations sociales (inégalités, discrimination) et écologiques. Cette remise en cause est telle qu'on peut parler d'une situation d'anomie, c'est-à-dire d'une difficulté à fonder la Société industrielle sur des valeurs communes, comme le révèle l'importance du phénomène écologique, les nouvelles attitudes face aux structures familiales, au travail, à l'identité nationale, à l'environnement, etc. Ces diverses crises d'identité remettent en cause le seul but de maximisation du profit, même si l'idéologie de marché a connu au cours des années 80 un regain de faveur (dû notamment à l'échec des économies planifiées).
- Ces valeurs, en conséquence, doivent influencer les buts de l'entreprise. Cette réhabilitation s'est opérée au travers de la notion de responsabilité morale de l'entreprise et de ce que l'on a appelé la « vague éthique » dans les médias.

Mais il convient de bien préciser des termes souvent confondus.

Dans notre système philosophique dominant, un jugement moral répond à la question de savoir ce qui est « bien » ou « mal », « juste » ou « injuste » (comme le jugement esthétique ou logique). Un comportement éthique est évalué à partir de ces critères moraux : chaque individu ou organisation aura sa propre éthique, évidemment influencée par ceux-ci (chacun perçoit différemment ce qui est bien ou mal, selon notamment la société où il vit, son caractère, sa culture). Par exemple, on peut porter un jugement moral sur des comportements en affaire tels que : la vente de produits dangereux, le copiage de logiciels de concurrents, le débauchage de vendeurs de la concurrence, etc. Au même titre que, par

rapport à la fraude aux examens, chaque étudiant a sa propre éthique, même s'il sait que cela est immoral...

Le fait nouveau est que, dans l'idéologie libérale, on proclame que « Ethics pays » : face à la remise en cause des valeurs hédonistes, une entreprise « loyale », « honnête », etc., gagnera des clients et fera plus de profit, ce qui va de pair avec la constatation selon laquelle l'avantage concurrentiel se fonde de plus en plus sur les services fournis par, ou à côté du produit : il vaut mieux vendre des piles ayant vraiment la durée d'usage annoncée — ce comportement éthique sera rentable à terme. De même, vaut-il mieux vendre des produits « écologiques », etc.

Enfin, cette éthique personnelle peut être canalisée au travers d'un code de déontologie, commun à une communauté (entreprise, organisation, profession), qui prescrit des règles de comportement collectives. Tel est le cas des Ordres professionnels (qui pourront justement limiter les excès de la concurrence).

Ces valeurs, propres à la Société en général, ou à l'entreprise, voire à une profession en particulier, influenceront les buts des dirigeants.

Cette adéquation des buts de la direction générale et des propriétaires de l'entreprise pose la question de la légitimité. Celle-ci peut être définie comme la raison d'être de l'existence de telle entreprise, en tant qu'institution sociale, dans une Société donnée. Cette légitimité repose sur des fondements appelés à évoluer, en même temps que l'entreprise et que la Société. Compte tenu des ruptures dans la Société industrielle, on assiste à des remises en cause de légitimité. Ainsi, les producteurs de détergents, très légitimés dans la Société de consommation, sont fortement mis en cause dans une Société préoccupée par les problèmes d'environnement.



Les dirigeants doivent alors faire passer un message — la philosophie de direction — qui exprime les valeurs auxquelles l'entreprise adhère. On retrouve cette préoccupation dans les projets d'entreprise. Cette communication s'adressera également aux membres de l'organisation. Cette recherche de légitimisation est particulièrement délicate pour les entreprises multinationales qui se trouvent dans des pays où les différences culturelles peuvent se révéler très fortes, suscitant des réticences (implantation d'Eurodisney en France, par exemple).

Enfin, l'une des dernières objections réside dans le fait que cette approche reste peu prolixue sur les conditions de mise en oeuvre de la stratégie. Cette tâche est dévolue aux planificateurs d'entreprise, chargés de déterminer les objectifs qui seront assignés à tous les échelons de l'entreprise, selon des procédures complexes. L'idée sous-jacente est que la « grande » stratégie est dévolue aux dirigeants, la mise en oeuvre étant le fait des opérationnels, avec l'aide et sous le contrôle des fonctionnels.

Au cours des années 70, on a tendu à adopter une démarche plus complexe, liée notamment à l'exigence d'une décentralisation accrue des décisions, en sorte que les niveaux d'exécution ont accaparé une partie de la décision stratégique : ce que l'on appelle la *business strategy*. Le management stratégique se préoccupe alors largement de l'articulation entre la *corporate* et la *business strategy*. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE 3.

### LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

---

Au cours des années 60, le problème de la stratégie est le plus souvent confondu avec celui de l'édification d'un plan, et la mise en oeuvre de procédures budgétaires. À la limite, une entreprise sans plan est considérée comme n'ayant pas de stratégie.

Il y a dans cette conception un fond de vérité. Mais, au cours des années 70, les limites d'une telle assimilation vont apparaître. Pour l'essentiel, l'idée majeure de cette remise en cause est que la procédure de planification ne peut être isolée de l'ensemble des problèmes d'ordre stratégique qui se posent à l'entreprise. Le plan ne devient alors qu'un outil au service de l'articulation entre la politique générale (*corporate strategy*) et les stratégies d'activité (*business strategy*), c'est-à-dire au service du management stratégique.

#### LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE (CORPORATE PLANNING)

La planification d'entreprise constitue une véritable discipline de gestion, avec ses outils et ses méthodes. Ses origines remontent au début du siècle. Le Français Henri Fayol développe l'idée que

l'une des tâches de la direction générale consiste à « prévoir » et à « contrôler » : pour cela, il faut fixer des objectifs, prévoir des moyens pour les réaliser, et vérifier que les dits objectifs ont bien été réalisés. Fayol suggère des plans à cinq ans, soumis à modifications annuelles, au vu de l'évolution interne et externe.

Ce souci de la planification va animer les tenants américains de l'École du Management (Barnard, Drucker) : le bon manager planifie ses activités. Cette idée, somme toute évidente, connaît un grand développement après la Seconde Guerre mondiale, pour les raisons suivantes :

— Les progrès accomplis dans les techniques financières et comptables (notamment la comptabilité analytique). La méthode du point mort se généralise dans les années 50, ainsi que les méthodes de coût partiel (en France, à la fin des années 60). Il en va de même des critères financiers fondés sur les méthodes d'actualisation. Un véritable corps de planificateurs d'entreprises se met en place (une Association Française pour la Planification d'Entreprise — AFPLANE — est créée).

— L'accroissement de la taille des entreprises, accompagné le plus souvent d'une extension du champ de leurs activités, en termes géographiques, mais aussi en termes de produits proposés. C'est en effet une période où la croissance de la demande est forte et régulière. L'élément essentiel d'incertitude réside dans le démarrage de produits nouveaux, et les conditions d'accès aux nouveaux marchés.

Mais ces grandes entreprises deviennent plus complexes dans leur organisation, et il convient d'allouer de la façon la plus rationnelle possible les ressources dont elles ont besoin pour suivre les perspectives de développement.

— Le développement des techniques macro-économiques de planification et de prévision (comptabilité nationale, planification indicative) constitue un modèle pour les grandes entreprises gérées par des spécialistes (la technostructure, selon Kenneth Galbraith), qui privilégient un modèle technocratique de gouvernement des entreprises privées (en France, les entreprises publiques et nationalisées seront planifiées très rapidement, et serviront de modèle aux autres grandes entreprises).

— Le développement des techniques quantitatives (mathématiques et statistiques) de prévision et d'études de marché.

Pour ces diverses raisons, la planification d'entreprise se développe dans les grandes entreprises, entre 1950 et 1970. La démarche logique est très simple, et consiste en trois étapes: élaboration d'objectifs, mise au point de programmes, établissement de budgets.

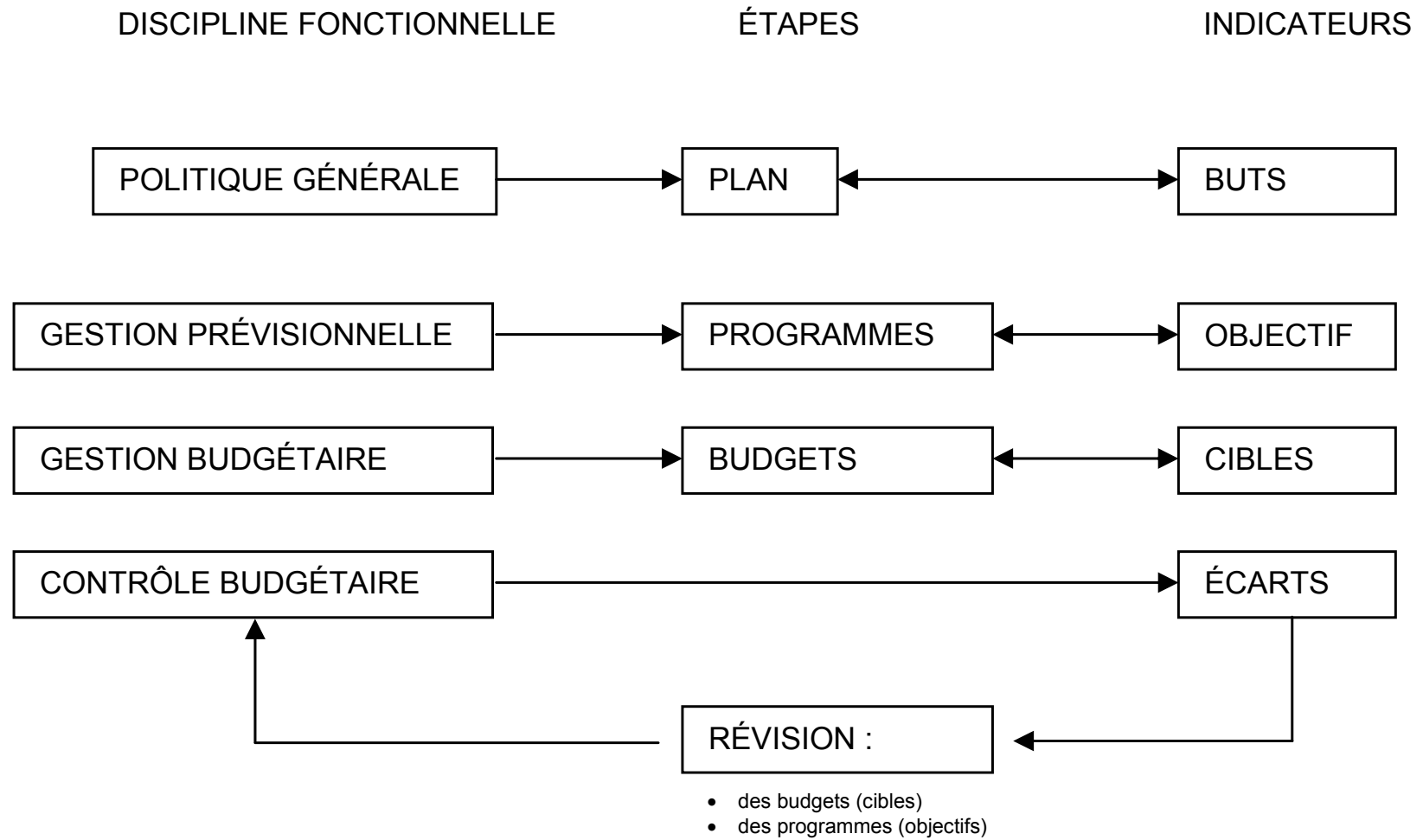
1°) La première étape consiste à établir des objectifs. Ceux-ci doivent être distingués des buts généraux que poursuit l'entreprise, tels que : rémunérer convenablement les actionnaires, être le leader sur son marché, voire assumer une responsabilité sociale ou satisfaire ses employés. Les objectifs sont le plus souvent quantifiables (chiffre d'affaires, profit, taux de croissance) et ils sont délimités dans le

temps, généralement sur plusieurs années. Les objectifs sont ensuite « dynamisés », transformés en actions précises, sous la forme de cibles précises, à plus court terme, à devoir atteindre.

2°) La seconde étape consiste à établir des programmes d'action. Ces programmes sont le plus souvent établis par fonctions majeures (programmes d'action commerciale, de recrutement ou de gestion du personnel, de production, etc.). Ils visent à atteindre certains résultats, à réaliser certaines performances: si le but est d'être plus compétitif, l'objectif sera une réduction du coût de production, qui entraînera des cibles de gains de productivité annuels, mais nécessitera des programmes d'investissement en biens de production, de formation du personnel, de réorganisation du travail, etc. Ces programmes sont généralement élaborés sur plusieurs années. Ils sont chiffrés, dans la mesure où ils vont donner lieu à des engagements de dépenses pluriannuelles.

3°) Une fois déterminés les programmes, le plan est annualisé sous la forme de budgets. Ces budgets sont décomposés par services, correspondant à une fonction précise: le responsable du service est responsable de l'exécution du budget, et de l'atteinte des résultats qui avaient été préalablement fixés.

4°) Ceux-ci sont exprimés sous une forme chiffrée: production, vente, rebut, productivité, kilomètres parcourus, etc. Les performances sont analysées à l'issue de chaque année, voire plus souvent. Les écarts sont analysés (écarts en quantités et en valeur) par le contrôleur budgétaire, afin de vérifier dans quelle mesure le plan a été réalisé.



*Schéma simplifié de planification d'entreprise*

Cette conception de la planification d'entreprise est encore largement répandue, notamment dans les grandes entreprises très formalisées. Toutefois, une telle conception du plan a subi de nombreuses critiques au cours des années 1970. Les principales sont les suivantes :

— Le plan est trop facilement assimilé à l'existence de procédures de planification, c'est-à-dire à l'explicitation écrite de buts, d'objectifs, de cibles à atteindre, et des moyens d'y parvenir. Cela revient à mettre l'accent sur les procédures de formalisation, plutôt que sur les processus de formulation du plan, c'est-à-dire de la stratégie. Par exemple, dans la conception "procédurale", on a coutume de dire que les PME n'ont pas de stratégie, dans la mesure où elles n'ont pas, bien souvent, de plan écrit : or, une stratégie, comme on le verra tout au long de cet ouvrage, n'est pas toujours totalement formulée pour un horizon de temps de plusieurs années.

— Une telle conception conduit à accroître la lourdeur bureaucratique, à multiplier les formulaires. Par ailleurs, ce que l'on a appelé le « phénomène bureaucratique » (Crozier) apparaît également dans les procédures de négociation des budgets, des objectifs alloués aux services. Généralement, chaque service tend à gonfler ses demandes de ressources, à sous-évaluer les cibles à atteindre, etc. Il en découle une sorte de « graisse » dans l'organisation, des ressources mal utilisées, ce que l'on appelle le « slack » organisationnel. La lourdeur bureaucratique apparaît également dans le fait que l'on cherche avant tout à réaliser les objectifs fixés, sans chercher à innover.

— Cette conception peut être qualifiée de technocratique, dans la mesure où elle privilégie l’outil (la planification) par rapport aux fins (la stratégie). Elle laisse entendre que les entreprises qui planifient, ont, ipso facto, une stratégie, et seront en conséquence plus performantes que les entreprises qui ne planifient pas. Cette idée, largement répandue dans les ouvrages de management au cours des années 70, est de nos jours vivement combattue : les enquêtes ne font pas apparaître a priori de supériorité manifeste des entreprises « planificatrices », par rapport aux entreprises n’ayant pas de plan écrit.

— En fait, l’usage d’une planification d’entreprise est apparue comme une nécessité et un progrès dans le management des grandes entreprises, situées dans des marchés plus ou moins diversifiés, mais pour lesquels il existe une croissance stable, pas de grands changements brutaux à prévoir. Tel était le cas des industries de l’après-guerre, de 1945 à 1975 (les « Trente Glorieuses »), pour lesquelles l’évolution de l’environnement (la demande, la technologie, la concurrence, etc.) était assez facilement prévisible. Il n’en va plus de même au cours des années 70, marquées par des ruptures brutales (crise pétrolière, innovations majeures, telle la puce électronique), et une succession de perturbations qui vont atteindre toutes les industries. Or, les entreprises à planification lourde seront justement celles qui auront le plus de difficultés à modifier leur stratégie et à s’adapter aux discontinuités stratégiques. Désormais, la planification doit intégrer la dimension environnementale : on passe alors à la planification stratégique.



## LA PLANIFICATION STRATEGIQUE (*STRATEGIC PLANNING*)

Il revient à l'Américain Igor Ansoff d'avoir développé la notion de planification stratégique au cours des années 70. Les avancées essentielles sont les suivantes :

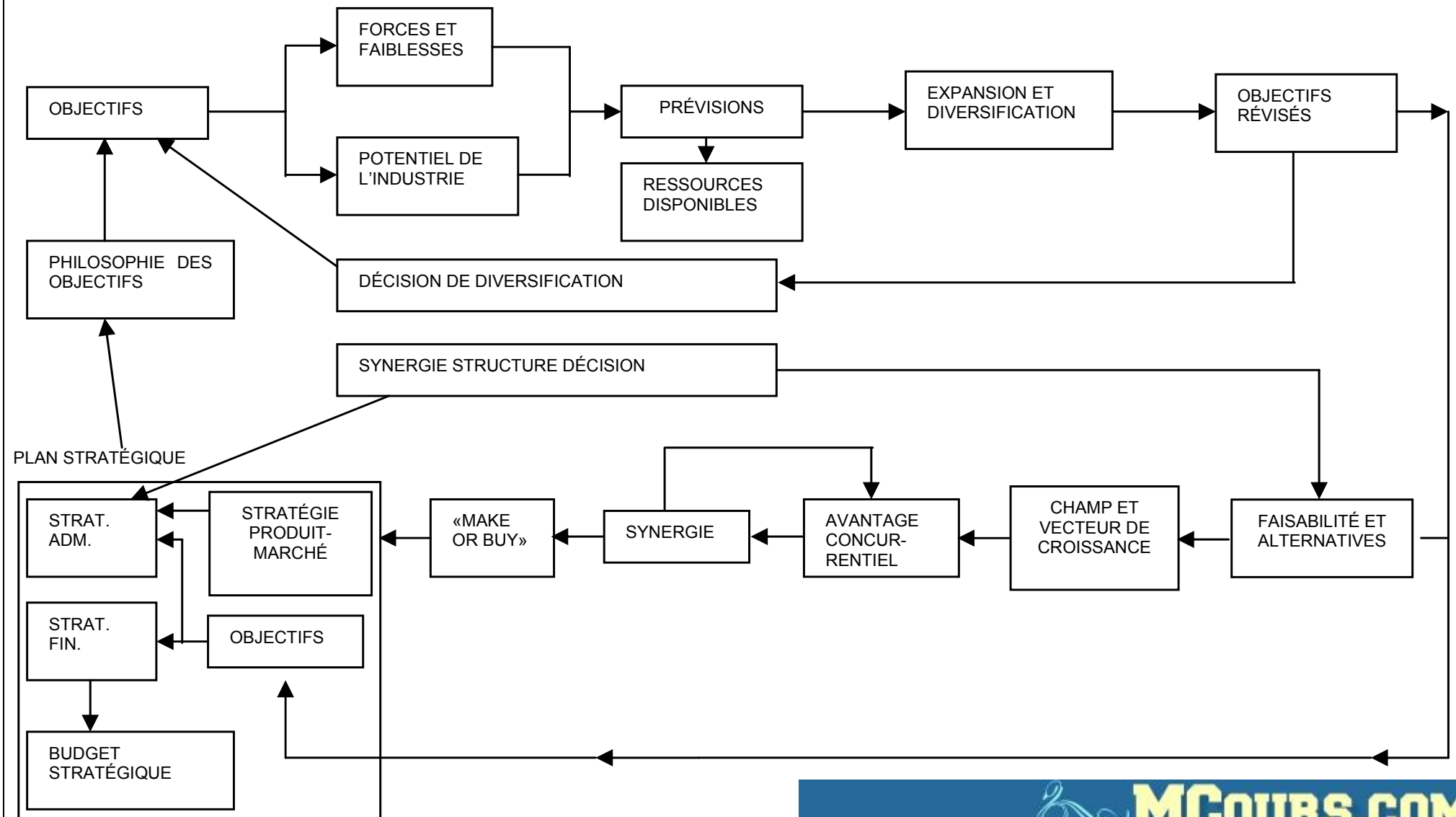
— La planification ne peut plus être conçue dans une hypothèse d'environnement stable. Il faut prendre en compte l'environnement et ses discontinuités. Celles-ci se manifestent par le fait que cet environnement est devenu plus complexe (plus d'acteurs, plus d'inter-relations entre ces acteurs) et turbulent (changements plus fréquents et plus profonds qu'auparavant).

— À côté des procédures de planification, qui impliquent la rédaction d'un plan écrit, la formulation explicite de buts et d'objectifs, des directives adressées aux échelons inférieurs de la hiérarchie, des systèmes de contrôle aussi explicites que possible, etc., il convient de mettre l'accent sur les processus de mise en oeuvre de ces procédures, dans la mesure où ce sont ces processus de choix, de prise de décision et de vérification qui contribuent à expliciter, à élucider ce que sera la stratégie poursuivie par l'entreprise au cours des prochaines années. Par « processus », il faut entendre les points suivants:

- Le processus a un caractère quasi analytique, voire « non analytique », selon Ansoff : les informations sont entachées d'incertitude. D'où le caractère heuristique de la prise de décision : on a recours à de multiples critères, pas toujours quantitatifs, pour trier les informations, choisir des options et décider de celle qui sera retenue.
- Le processus a un caractère adaptatif: le plan n'est pas déterminé une fois pour toutes. L'entreprise procède par approximations successives, par essais-erreurs et

corrections. De même, la hiérarchisation buts-objectifs programmatiques-cibles annuelles est amendée par la possibilité de reboucler, de revenir sur des options prises à un niveau supérieur, de remettre en cause des choix stratégiques. Bref : l'entreprise doit être en mesure de faire preuve de « réactivité » forte, face à des événements perturbateurs (les « discontinuités stratégiques »). Le processus est donc structuré, décortiqué, en une série d'étapes qui donnent lieu à des évaluations de cohérence et de faisabilité.

Le schéma ci-après, inspiré des modèles beaucoup plus complexes présentés par Ansoff lui-même, montre le cheminement du processus d'élaboration de la planification stratégique. Le plan stratégique n'est que la résultante d'une succession de choix, impliquant éventuellement un retour en arrière pour assurer la cohérence et la faisabilité. Une fois les objectifs fixés (qui pourront être remis en cause à l'issue de l'exécution du plan), on procède à une analyse « SWOT » (cf. chapitre précédent), qui débouche, une fois les ajustements faits, sur des perspectives d'expansion et de diversification.



Ces perspectives ne deviennent véritablement objectifs qu'après vérification des synergies possibles. La synergie est définie par Ansoff comme la règle du «  $2 + 2 = 5$  » : les activités additionnelles viennent renforcer la compétitivité des activités existantes (ce point sera développé dans le chapitre consacré aux stratégies de croissance). La concrétisation de ces objectifs révisés implique de se poser des questions de faisabilité, en fonction des ressources existantes, de délimitation du champ stratégique et des axes de croissance (existe-t-il un « fil conducteur », un axe directeur ?), de définition de l'avantage concurrentiel, de choix entre faire soi-même ou acheter. Une fois ces choix fixés, les actions délimitées, il reste à mettre en oeuvre ces options au travers d'un plan stratégique ; on retrouve alors la procédure évoquée précédemment, à savoir, l'élaboration de programmes d'action commerciale (« stratégie produit-marché »), d'organisation (« stratégie administrative »), financiers (« stratégie financière »), qui se concrétisent dans le budget « stratégique » (appelé ainsi dans la mesure où il découle de choix stratégiques).

Cette approche de planification stratégique constitue un indéniable progrès par rapport aux méthodes traditionnelles de planification d'entreprise. Toutefois, elle a encouru un certain nombre de critiques :

— En dépit du recours à l'analyse d'écart (« *gaps* ») la méthode reste encore largement linéaire et analytique. En décomposant les étapes du processus, celui-ci risque rapidement de se transformer en procédures de diagnostic et de décision — sans doute contre le voeu d'Ansoff lui-même.

— Le processus reste peu explicite sur les conditions de mise en oeuvre de la planification stratégique, qui semble aller de soi. Cette vision reste finalement très mécaniste et très rationnelle. Cette méthode ignore les problèmes posés au sein de l'organisation.

— Enfin, la méthode n'expose que de façon sommaire les problèmes posés par l'environnement. Celui-ci reste peu spécifié, mal inventorié.

Il faut ajouter que les expressions utilisées par Ansoff, intéressantes par leur caractère très suggestif (« synergie », « réactivité », etc.), restent mal définies et finalement peu opérationnelles, même si elles ont contribué à faire formidablement avancer la réflexion stratégique au cours des années 70.

C'est pourquoi, à partir du congrès de Pittsburgh (États-Unis) de 1977, de nouvelles perspectives s'ouvrent, pour approfondir les problèmes internes (organisation) et externes (environnement) soulevés par la planification stratégique. On passe alors aux problèmes de management stratégique et de contrôle de gestion stratégique.

## VERS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

L'approche de management stratégique trouve son origine dans les progrès réalisés en matière de marketing stratégique au cours de la période 1965-1975. Ces progrès s'expliquent largement du fait que les entreprises situées dans les industries de biens de consommation de masse se heurtent dès cette époque à un tassement des marchés, à une évolution des goûts des consommateurs vers plus de diversité dans les produits et dans les modes de consommation, entraînant une concurrence beaucoup plus vive, et la nécessité de conquérir une part de marché suffisante (« masse critique ») pour soutenir

durablement la concurrence. En d'autres termes, les problèmes de compétitivité commerciale vont dominer durant cette période, la période suivante (75-85) mettant davantage l'accent sur les problèmes de compétitivité technologique.

Par ailleurs, ces grandes entreprises ont poursuivi un mouvement important de diversification de leurs produits et de leurs marchés. Elles ont adopté une structure *staff and line*, dans laquelle les divisions produits-marchés ont acquis une autonomie de décision pour tout ce qui touche à la maîtrise du cycle de vie des produits sur leurs marchés respectifs — ce qui pose, comme on le verra plus loin, des problèmes de contrôle de leur gestion.

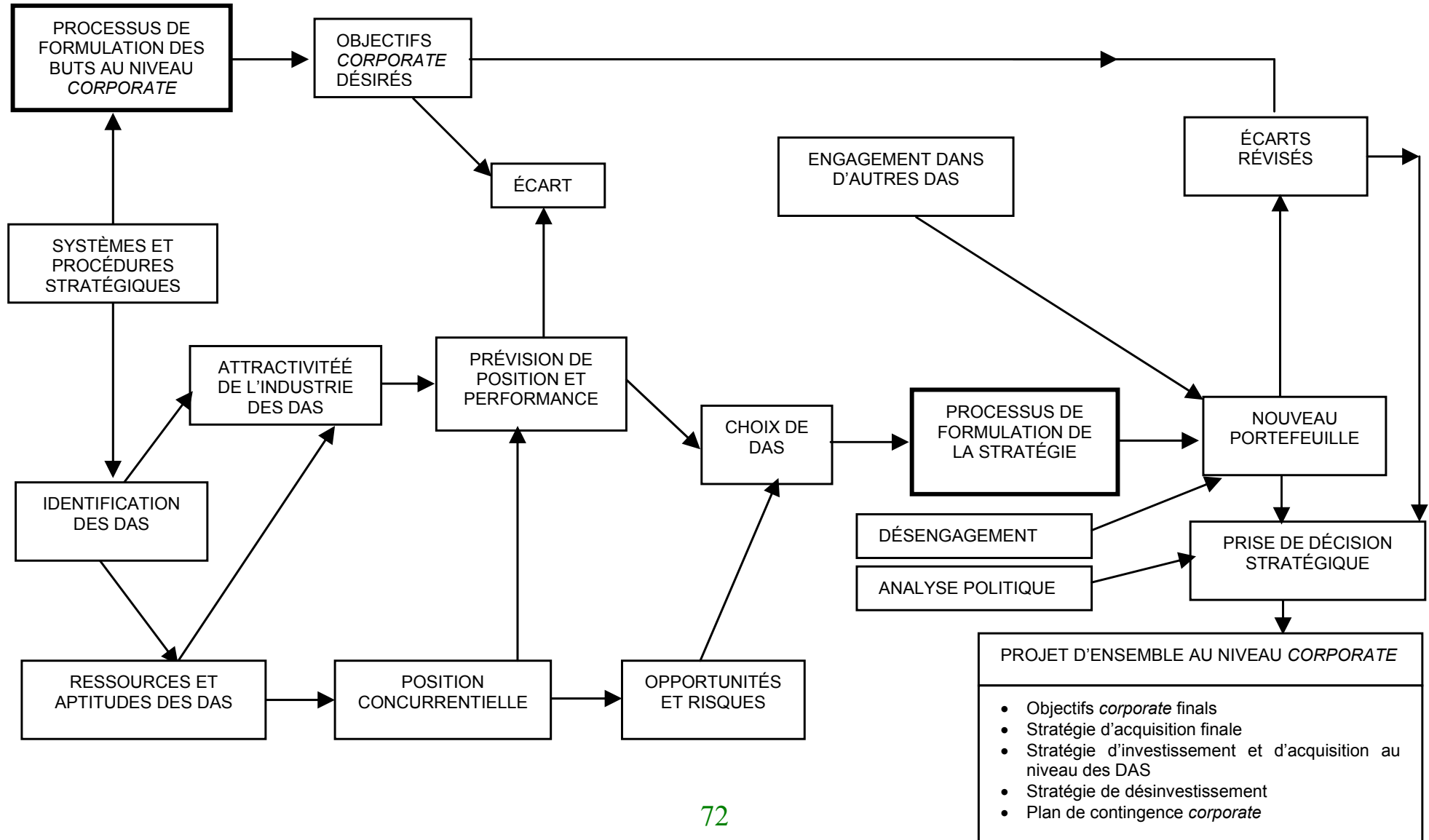
Il en résulte que les problèmes de planification stratégique se posent désormais, pour ces entreprises diversifiées, à deux niveaux :

- celui de l'ensemble du groupe d'entreprises (le niveau corporate),
- et celui de chaque division produit-marché (le niveau business).

Le problème essentiel est alors celui de l'articulation entre ces deux niveaux, de la cohérence d'ensemble de la stratégie, afin d'éviter notamment une dérive de l'une des divisions dans des secteurs qui ne soient pas compatibles avec le projet d'ensemble du groupe. Mais, d'un autre côté, il s'agit d'assurer le maximum de souplesse, de capacité de réaction face à l'évolution plus ou moins prévisible de la demande de produits actuels ou nouveaux, et, dans cette perspective, il est bon de laisser le maximum d'initiative stratégique aux divisions opérationnelles.

Le schéma suivant, inspiré du modèle de Hofer et Schendel, traduit cette double dimension de la planification stratégique au début des années 80.

Cette articulation est d'abord obtenue en procédant à une formulation de la stratégie en deux étapes. La première concerne les buts de l'ensemble du groupe (corporate goals), la seconde la formulation des objectifs au niveau des domaines d'activité stratégique (DAS). Le DAS correspond à un ensemble de produits-marchés soumis à une même logique d'action stratégique il s'identifie assez largement à une division produits-marchés. Comme on le verra dans le chapitre suivant, l'analyse des DAS va beaucoup plus loin que la seule approche de marketing stratégique, qui ne s'intéresse en principe qu'aux seuls problèmes liés à l'exploitation des marchés, puisqu'elle inclut l'analyse des ressources du groupe, affectées à la division.





Ainsi, les objectifs corporate pourront-ils être remis en cause par l'examen des perspectives de développement des DAS actuels, impliquant des engagements et des désengagements. Ceux-ci pourront être réalisés dans un laps de temps spécifique à chaque opération (la planification stratégique n'est plus dominée par « la tyrannie de l'exercice comptable annuel » en d'autres termes, l'établissement du budget annuel n'est plus la préoccupation première).

Au total, la planification stratégique débouche sur un portefeuille d'activités qui doivent contribuer à la réalisation des objectifs d'ensemble, permettant la satisfaction des buts généraux.

Une telle approche a incontestablement contribué à renforcer le rôle du management stratégique dans les grandes, voire les très grandes entreprises multidivisionnelles, diversifiées et décentralisées. Elle a accru la flexibilité stratégique, la capacité d'adaptation face à un environnement extrêmement changeant et incertain. Mais elle doit être raccordée à un autre mouvement, issu cette fois, non pas des progrès dans le marketing, mais dans le contrôle de gestion.

## LE CONTROLE STRATEGIQUE

Au cours des années 50, les grandes entreprises américaines avaient implanté des systèmes de contrôle budgétaire. Dans un environnement stable, avec des marchés en croissance régulière, l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations pouvait être considérée comme un exercice relativement simple (les écarts étaient analysés en écarts sur prix et écarts sur quantités). À partir du milieu des années 60, les contrôleurs de budget vont devoir élargir leurs qualifications, à mesure que la notion de planification devient plus complexe, et ne peut plus s'assimiler à la simple prévision annuelle.

En premier lieu, la structure des entreprises se fait plus complexe. Dans les organigrammes *staff and line*, on est conduit à distinguer trois niveaux de décision :

- Le niveau supérieur, appelé sous-système de finalisation, où sont prises les décisions *corporate strategy*, de politique générale, les orientations majeures.
- Le niveau inférieur, appelé sous-système d'opérations, où sont prises les décisions *business strategy*, de mise en oeuvre des activités opérationnelles sur les couples produits-marchés.
- Enfin, le niveau intermédiaire, appelé sous-système d'animation, chargé d'assurer le relais entre les deux niveaux (et devant donc disposer d'un système d'informations ascendant et descendant). C'est à ce niveau que se situent les contrôleurs de gestion. Ceux-ci doivent désormais s'assurer du degré de réalisation de trois types de performances : efficacité, efficience et ce que nous appellerons effectivité.

En effet, traditionnellement, on tend à distinguer :

- au niveau politique, le degré d'efficacité, c'est-à-dire dans quelle mesure les buts (objectifs) sont atteints, soit : résultats atteints / buts visés;
- au niveau opérationnel, le degré d'efficience, c'est-à-dire le rapport des résultats atteints aux ressources (matérielles, humaines, financières, d'information, de temps, etc.) consommées à cet effet. Ces ressources apparaissent en principe dans les budgets.

Mais il convient d'ajouter l'effectivité, c'est-à-dire le degré de satisfaction des membres de l'organisation en fonction des résultats atteints. En effet, au cours des années 70, les grandes entreprises diversifiées et décentralisées se heurtent au problème de la motivation des cadres. L'une des pierres d'achoppement réside dans l'implication de tous en faveur de la réalisation des objectifs. Généralement, les cadres se retranchent derrière les cibles fixées lors des négociations budgétaires, privilégiant l'application des procédures par rapport à la mise en oeuvre de processus d'adaptation aux changements dans l'environnement.

Les contrôleurs de gestion doivent alors adopter une démarche d'intégration du contrôle dans les objectifs et les préoccupations du management stratégique. Le contrôle est alors pris dans le sens de processus de pilotage, davantage que dans le sens de procédure de vérification — du moins dans les manuels de management... Plusieurs techniques sont alors proposées :

- La direction par objectifs (DPO): les unités opérationnelles se voient fixés des objectifs, sous forme de cibles à atteindre, et restent maîtresses des moyens et des voies pour y parvenir.
- La direction participative par objectifs (DPPO) va un peu plus loin, dans la mesure où les objectifs sont négociés entre les individus ou les services et le niveau hiérarchique immédiatement supérieur, avec évaluation périodique des performances.
- Des groupes de travail ou de projet (*task force*) sont constitués, qui disposent d'une grande initiative pour conduire jusqu'à son terme un programme d'action donné.
- Des réunions sont systématiquement ou spontanément organisées pour réfléchir sur les moyens d'améliorer les performances. Tel est le cas, par exemple, des cercles de qualité et des multiples comités et commissions *ad hoc*.

Toutes ces mesures et tous ces outils de management ont progressivement contribué à transformer le rôle du contrôleur de gestion. Celui-ci doit prendre de plus en plus la mesure des problèmes de planification stratégique en termes de management, c'est-à-dire en coopération étroite avec les divisions produits-marchés. Il n'en reste pas moins que la mise en oeuvre concrète se heurte au problème majeur de l'adhésion aux objectifs de la Direction. L'écueil le plus révélateur est sans nul doute celui de la mise en place d'un système d'information stratégique : en effet, la Direction Générale ne peut pas divulguer trop largement ses décisions, sous peine de donner trop d'informations à la concurrence sur ses intentions stratégiques (produits nouveaux, par exemple). C'est pourquoi la tentation est grande d'agir sur les valeurs mêmes qui guident les individus, au travers, comme on le verra dans le chapitre relatif à l'organisation, de la culture. L'élaboration d'un projet d'entreprise

participe de cette tentative. Le projet consiste en la mise en exergue d'un certain nombre de « valeurs » auxquelles doivent s'attacher les membres de l'organisation, dans le but d'accroître la cohésion et l'intégration internes d'une part, la légitimité et la satisfaction externes d'autre part. Normalement, la démarche de projet repose sur des valeurs que les gens ont déjà en commun, et qu'elle permet d'élucider, plutôt que de leur faire acquérir ces valeurs (auquel cas les résistances risquent d'être fortes).

La dimension du contrôle stratégique s'est encore accrue au cours de ces dernières années. Ainsi, le système d'information stratégique doit désormais prendre en compte le plus globalement et le plus rapidement possible les changements survenus dans l'environnement, afin que les DAS s'adaptent le plus rapidement possible, en termes de développement, de changement de stratégie commerciale ou technologique, d'abandons ou d'engagements de produits-marchés. Cette tâche nouvelle s'apparente au pilotage stratégique, c'est-à-dire à une évaluation en temps réel des performances et à un suivi de signaux extérieurs, suivi réalisé au travers de la veille technologique, commerciale et économique. La fonction de veille stratégique connaît actuellement un fort développement.

Au total, on constate que la tâche de planification, qui peut a priori apparaître comme un complément évident de la fixation de buts et d'objectifs, est en fait devenue extrêmement complexe. Il faut cependant être prudent et lucide :

— Les tendances que nous avons évoquées sont l’apanage des très grandes entreprises, disposant d’un management sophistiqué. On peut considérer que la première démarche utile consiste à élaborer un plan d’action, si possible écrit et formalisé.

— Les entreprises qui occupent une position dominante ou se trouvent dans un environnement relativement stable n’ont sans doute pas besoin d’un système aussi sophistiqué. En ce sens, la planification des entreprises a encore de beaux jours devant elle... Il apparaît d’ailleurs que, plus l’environnement est stable, plus les entreprises qui planifient ont des performances supérieures. En revanche, il semble que, lorsque l’environnement est instable, les entreprises qui n’ont pas de plan formalisé soient plus performantes.

— En fait, le problème essentiel est celui de l’existence d’une vision stratégique effective du côté des dirigeants de l’entreprise, distincte de la planification « budgétaire ». En ce sens, les processus de réflexion stratégique et les procédures de planification sont complémentaires, et peuvent se conforter au travers d’un système de pilotage, comme on le verra dans le chapitre final, au travers d’un plan d’action. Le problème essentiel, à nos yeux, réside alors dans l’existence d’un système d’information stratégique approprié au domaine d’activité dans lequel se trouve l’entreprise.

## CHAPITRE 4.

### LE MARKETING STRATEGIQUE



On conviendra d'appeler les stratégies d'activité l'ensemble des décisions et des actions touchant aux problèmes de développement des produits (biens et services) offerts par l'entreprise, problèmes touchant aux technologies et aux marchés. L'« activité » s'exprimera donc en termes de technologies-produits-marchés (T-P-M). La stratégie d'activité correspond à ce que nous avons appelé la *business strategy*; celle-ci est parfois distinguée de l'*operations strategy*, qui touche plus spécifiquement à des produits déterminés, du point de vue de leur mise en oeuvre, la *business strategy* concernant plutôt un ensemble de produits liés, soit par la technologie, soit par le marché, soit par le couple technologie-marché, au sein d'une division.

La délimitation d'une stratégie d'activité peut être datée au milieu des années 70. Elle occupe une place croissante dans le management stratégique, dans la mesure où elle se situe au niveau opérationnel, par opposition à la corporate strategy, qui se situe à un niveau d'analyse plus large (buts, culture, légitimité, etc.).

L'apparition de la *business strategy* est indubitablement liée aux progrès réalisés, au début des années 70, dans les techniques de marketing, qui débouchent sur ce que l'on a appelé le « marketing stratégique » : cette discipline évoque les manoeuvres réalisées par une entreprise pour s'adapter aux marchés, en développant ses produits et en utilisant des techniques de gestion commerciale

appropriées (le marketing mix). Mais, au-delà de ces manoeuvres, le marketing stratégique propose des modes d'analyse des couples produits-marchés qui connaîtront une grande vogue dans les années 70, car les grilles et autres matrices répondent au souci de remise en cause des choix de produits.

Mais, au cours des années 80, le problème de la technologie devient à son tour préoccupant. La dimension de la technologie dans les analyses d'activité va faire l'objet de modèles stratégiques. L'heure est actuellement à la recherche d'une intégration plus poussée de la trilogie technologies-produits-marchés.

### **LES ORIGINES DU MARKETING STRATEGIQUE – CYCLE DE VIE ET DIVERSIFICATION**

Au début des années 70, les grandes entreprises américaines et multinationales, qui produisent les biens manufacturés de la Société de Consommation (biens d'équipement des ménages, biens de consommation d'usage) commencent à se heurter à un phénomène de saturation de la demande, voire de sur-équipement des ménages. La notion de cycle de vie, apparue dans les années 60, fait comprendre que les produits arrivent dans la phase de stagnation de la demande, voire de déclin. L'aptitude à supporter durablement la concurrence, c'est-à-dire la compétitivité, implique alors plusieurs choix :



— Le plus simple consiste à renouveler incessamment les produits aux yeux du public, par une politique commerciale agressive. Mais elle s'avère coûteuse, et accroît l'instabilité des parts de marché.

— La seconde option consiste à accroître la part de marché occupée. Au-delà, d'une taille critique, l'entreprise pourrait exercer un certain « pouvoir de marché », en contrôlerait le développement..., et pourrait éliminer les concurrents moins dominateurs, y compris en les rachetant.

— La troisième option consiste en l'abandon des couples marchés-produits sur lesquels l'entreprise ne peut exercer ce pouvoir de marché, et pour lesquels les perspectives de développement sont insatisfaisantes.

Cette dernière option s'avérait d'autant plus plausible que, durant les années fastes des décennies 50 et 60, les grandes entreprises avaient eu tendance à se développer par la diversification de leurs produits et de leurs marchés, un peu dans toutes les directions. Cette diversification « tous azimuts » se manifestait d'autant plus que la grande entreprise procédait par croissance externe, c'est-à-dire par rachat d'entreprises existantes, lesquelles possédaient déjà un portefeuille d'activités plus ou moins dispersé sur des marchés différents.

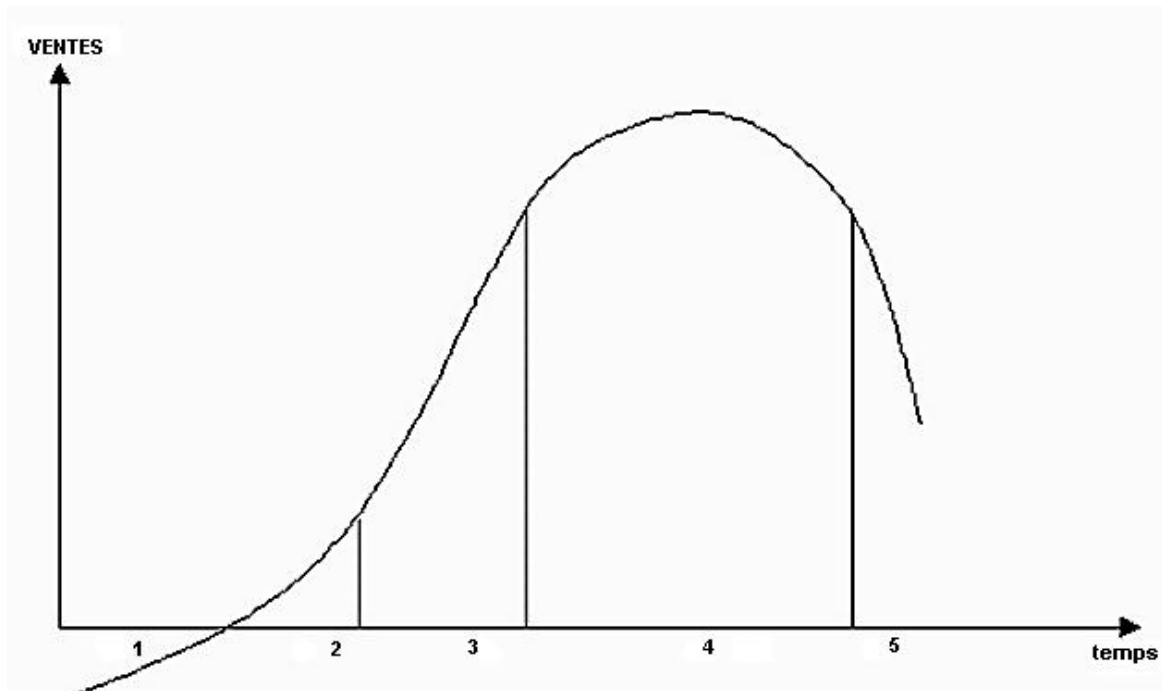
Au début des années 70, on a donc tendance à privilégier deux schémas ou « modèles », pour appréhender la réalité du marché : le cycle de vie, et les modes de diversification.

*Le cycle de vie du produit*

Au milieu des années 60, l'Américain Théodore Levitt expose le fameux modèle de cycle de vie des produits: à cette époque, on peut en effet anticiper, voire constater, que les produits de consommation courante vont entrer dans une phase de saturation, voire de déclin. Par analogie avec des êtres vivants, la vie d'un produit est décomposée en plusieurs phases : conception, démarrage (naissance), développement, maturité, puis vieillissement, Il s'agit donc, à cette époque, de planifier la vie des produits, et d'adapter la stratégie commerciale en conséquence. En effet, dans le cas des biens de grande consommation, banalisés et standardisés, la hiérarchie des problèmes se modifie au cours de la vie du produit :

<b>Phase</b>	<b>Programme déterminant</b>	<b>Facteur de compétitivité</b>
Conception	Recherche	Degré d'innovation
Lancement	Financement (Produit encore non rentable)	Capacité de financement
Développement	Production et standardisation	Économies d'échelle
Maturité	Commercial (Marketing Mix)	Part de marché critique
Vieillessement	Abandon de produit	Flexibilité stratégique

En fait si l'on examine la courbe de vie, ainsi schématisée :



On s'aperçoit que ce cycle de vie peut se simplifier encore en deux phases essentielles :

- les phases 2 et 3, qui sont celles où le marché du produit connaît un fort taux de croissance ;
- les phases 4 et 5, où le taux de croissance devient faible, voire négatif.

Par ailleurs, deux stratégies essentielles semblent se détacher :

— Dans la phase 3, la compétitivité repose avant tout sur la recherche de coûts plus bas. Ceux-ci sont obtenus par la standardisation, et l'augmentation de l'échelle de production. C'est durant cette phase que le coût bas peut être conçu comme un avantage différentiel par rapport aux concurrents. Lorsque l'on arrive à la phase suivante, la technologie se stabilise, les procédés sont connus, et les « survivants » ont le plus souvent des coûts assez proches les uns des autres.

— En conséquence, dans la phase 4, on recherchera d'autres sources d'avantages compétitifs, généralement autour de la différenciation des produits (image de marque, fidélité à la marque), et de l'intégration en aval, vers les circuits de distribution (alors que dans la phase 3, on recherche plutôt l'intégration en amont, vers les sources d'approvisionnement).

Si le modèle de cycle de vie a obtenu un très grand succès, il ne saurait cependant être considéré sans un regard critique. Les objections essentielles sont les suivantes :

— Il convient tout d'abord de préciser ce que l'on entend par produit, lorsque l'on entend appliquer le « modèle » à des cas concrets. Or, cela n'est pas aussi simple qu'il y paraît. On se trouve en fait confronté à deux choix extrêmes:

- Soit, l'on entend le mot de « produit » comme un terme générique très large. Mais, en ce cas, il faut tenir compte des multiples innovations mineures qui viennent relancer, sur des segments de marché, la croissance du « produit », engendrant des cycles de vie de « microproduits » (exemple : les VTT dans l'industrie..., du cycle).

- Soit, l'on entend le « produit » comme étant un bien très particularisé. Mais l'on risque de se heurter à l'extrême segmentation des produits, liés à la forte segmentation des marchés (VTT de compétition, pour la montagne, pour la ville, pour les enfants, etc.).

Les spécialistes de marketing estiment en général que le choix est essentiellement pragmatique, lié à l'objectif fixé dans l'analyse du marché. Il n'en reste pas moins que la notion de « produit » n'est pas claire.

— La démarche qui s'appuierait uniquement sur le cycle de vie du produit serait extrêmement partielle :

- Tout d'abord, cette analyse ne vaut que pour certains types de biens: banalisés, standardisés, d'usage courant, et, le plus souvent fabriqués à l'aide de méthodes d'assemblage
  - bref, des biens typiques de la seconde génération industrielle, fordiste, axée sur la demande de biens de consommation industrialisés et individualisés. La notion de « cycle de vie » est par exemple plus difficile à appliquer pour les biens où la technologie ou le marché sont plus volatils, pour les produits à base d'immatériel (services), pour les produits fabriqués en petite série ou, au contraire, en flux continu.
- Ensuite, cette analyse est trop centrée sur une vision de marché, plus que de concurrence, conformément à l'idéologie libérale nord-américaine. En fait, il peut exister plusieurs structures de marché, et donc plusieurs formes de concurrence. Ainsi,

au cours des phases 2 et 3, on peut s'attendre à une concurrence de grand nombre. Au cours de cette étape, il se produit un mouvement de concentration, lié à la recherche des économies d'échelle, le taux de croissance des plus grandes entreprises devenant supérieur au taux de croissance de la demande. En conséquence, au cours des phases 4 et 5, on se trouve en face d'une concurrence de petit nombre (oligopole), quitte à ce que de petites entreprises survivent et prospèrent sur des micromarchés segmentés (« oligopole à frange »). Les comportements concurrentiels seront évidemment différents selon ces structures de marché.

- Enfin, cette analyse centrée uniquement sur l'évolution du « marché » risque de conduire, selon l'expression de Levitt, à une myopie des hommes de marketing, à leur faire perdre de vue le fait que le consommateur n'achète pas un produit, mais les services que ce produit rend pour satisfaire des besoins. Le « marché » serait alors conçu de façon plus vaste, autour de ce que les gens de marketing appellent la vocation du produit.

Au total, on peut donc dire que le « modèle » de cycle de vie du produit constitue une représentation séduisante de la réalité, mais fortement contestable dans les hypothèses qui la constituent. C'est pourquoi, au cours des années 70, elle sera soumise à de multiples aménagements, autour de grilles et de matrices d'activités, destinées à en spécifier les utilisations.

*Les modes de diversification*

Le modèle de diversification des activités a été proposé par Ansoff au milieu des années 60, dans son ouvrage classique *Corporate Strategy*, évoqué dans le chapitre précédent. L'objectif était de montrer que la grande entreprise possède divers modes de diversification de ses activités, et que, selon le mode choisi, le portefeuille d'activités détenu sera plus ou moins hétérogène. Ansoff marque sa préférence pour un portefeuille ayant une grande cohérence. Les modes de diversification sont schématisés à l'aide d'un tableau que l'enseignement a vulgarisé :

	<b>Technologies liées</b>	<b>Technologies non liées</b>
Même clientèle	Croissance homogène Ex : skis alpins	Croissance concentrique Ex : vêtements de sports d'hiver
Clientèle différente	Croissance concentrique Ex : skis nordiques	Croissance conglomérale Ex : vêtements et articles de loisir

Ansoff met donc en lumière trois types de développement du portefeuille d'activités : un type fondé sur la croissance homogène (par exemple, développement de la gamme de skis alpins) ; un type fondé sur une croissance concentrique (même clientèle — vêtements pour le ski alpin — ou technologie

semblable — skis nordiques —) ; un type fondé sur la croissance conglomérale (clientèle et technologies diversifiées: accent sur le « loisir » ou sur la « neige »).

Le succès de l'analyse d'Ansoff réside largement dans le fait qu'il a mis en valeur les problèmes stratégiques liés à cette diversification du portefeuille:

— Il doit exister une synergie entre les activités, c'est-à-dire qu'elles doivent se renforcer mutuellement : la performance globale du portefeuille d'activités est donc supérieure à la somme des performances propres à chaque activité. Par exemple, les produits se renforcent en créant un « effet de gamme » ou « d'image »; les capacités de production ou de distribution sont mieux utilisées, ou sur une échelle supérieure (économies d'échelle) ; le pouvoir de négociation est renforcé, etc. Ce concept de synergie est extrêmement séduisant: notons cependant qu'il est extrêmement difficile à repérer statistiquement ou comptablement.

— Il doit exister un fil conducteur entre ces diverses activités. Certes, ce fil conducteur peut consister dans la technologie ou dans la clientèle. Mais il faut aller plus loin : en marketing, on préfère évoquer les besoins que satisfont les produits de la firme. Par exemple, un fabricant d'articles de ski pourra se raccrocher en priorité au besoin de sport, ou de loisir, ou de prestige, ou d'hygiène. Le besoin considéré comme prioritaire définira ce que les gens de marketing appellent comme on l'a dit la « vocation » de l'entreprise, et s'efforceront d'élargir leur portefeuille d'activités autour de celle-ci ; on évite ainsi, une certaine « myopie » du marketing. Par exemple, si le besoin satisfait est le loisir upper middle class (cas du ski



dans les années 60), le fabricant de skis se diversifiera dans les articles liés aux sports de loisir (raquettes de tennis, vêtements de loisir « sportif », etc.). Parfois, le besoin satisfait est suffisamment ambigu pour que le producteur se diversifie, par exemple, autour du besoin de « loisir sportif » et de « prestige » (cas de Lacoste). Au terme de « vocation », on préférera celui de « mission » de l'entreprise, l'expression de mission pouvant englober, dans la littérature de management, les aspects de légitimité inclus dans la *corporate strategy*.

Toutefois, la définition de la mission reste bien souvent difficile à établir. Par ailleurs, la mission, telle qu'elle est perçue par le client, est appelée à évoluer, au fur et à mesure que les besoins sont satisfaits, que la clientèle s'étend et que le produit se banalise : un produit « de prestige » peut se banaliser (exemple du Lacoste). Inversement, un produit « utilitaire » peut acquérir un caractère de bien de loisir (exemple de la bicyclette).

Par ailleurs, cette mission doit se définir en relation étroite avec les capacités de l'entreprise, c'est-à-dire ses savoir-faire. C'est un point relativement négligé par Ansoff et la littérature des années 70. Ce problème sera évoqué, comme on le verra, au cours des années 80, et constitue l'un des thèmes majeurs de la recherche actuelle en stratégie.

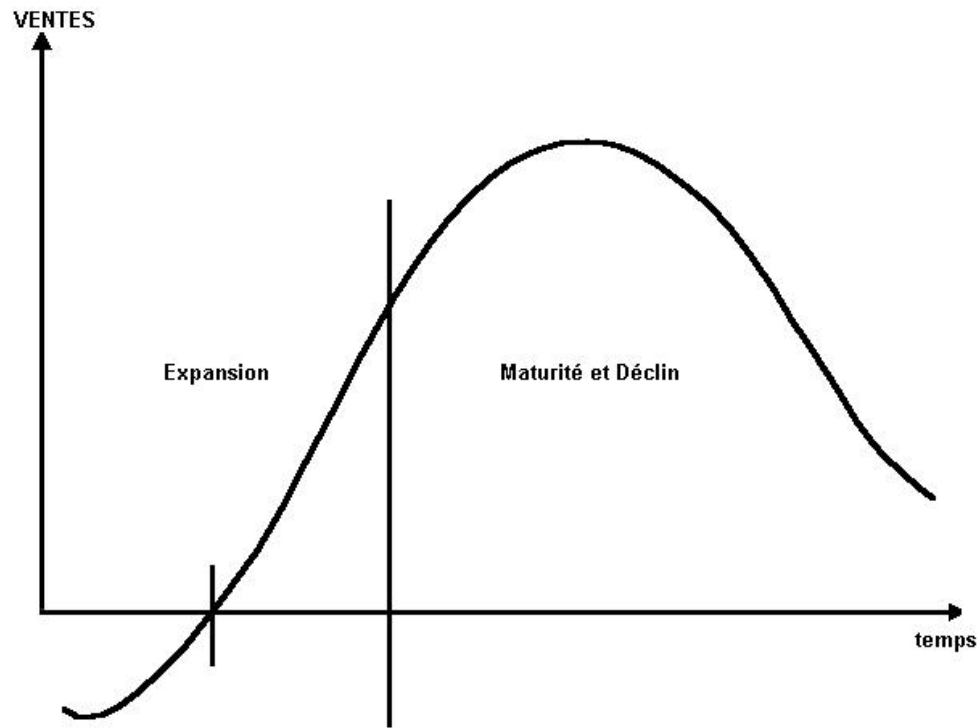
## LA MATRICE BCG

À la fin des années 60, et dans la foulée de la parution de l'ouvrage d'Ansoff, les analyses de portefeuille d'activités vont être mises en pratique par les cabinets de consultants en stratégie de marchés.

L'analyse la plus connue est celle initiée par un cabinet de consultants constitué par un transfuge de Harvard, Bruce Henderson, le Boston Consulting Group, suite à des recherches menées sur les grandes entreprises américaines et multinationales diversifiées. Le BCG débouche sur un modèle extrêmement simple, l'un des « ponts aux ânes » de l'analyse stratégique. L'idée centrale est que les activités détenues par une grande entreprise peuvent se départager en fonction :

- Du dynamisme du marché du produit : celui-ci se trouve-t-il dans les phases 2 et 3 du cycle de vie (cf. supra), ou dans les phases 4 et 5 (maturité et déclin)?
- Du pouvoir de marché de l'entreprise : est-elle dans une position favorable, et, notamment, quelle est sa part de marché par rapport à son principal concurrent?

Ceci peut se représenter à l'aide du schéma simple suivant :



<b>Dynamisme du marché :</b>	Élevé	Faible
<b>Position concurrentielle :</b>	1 forte	2 forte
	3 faible	4 faible

Le tableau ci-dessus s'exprime sous la forme la plus connue suivante :

<b>Croissance du marché</b>	<b>Forte :</b>	<b>1 vedette</b>	<b>3 dilemme</b>
	<b>Faible :</b>	<b>2 vache à lait</b>	<b>4 poids mort</b>
		<b>forte</b>	<b>faible</b>

**Part de marché (par rapport au concurrent principal)**

Comme les précédents, ce schéma est d'une séduisante simplicité. Il fait apparaître quatre types d'activités :

— Le type 1 correspond aux produits vedettes, situés dans la phase ascendante du cycle de vie, et pour lesquels l'entreprise est en bonne position par rapport au leader (si elle est elle-même le leader, sa part de marché relative sera de 100 %...) ou par rapport à son principal concurrent (la part peut alors être supérieure à 1). Toutefois, ces produits coûtent cher, car il faut programmer des investissements dans le but de mettre en oeuvre les techniques de production en grande série et de standardisation des produits d'une part, et, d'autre part, de préparer les techniques de commercialisation conformes tant à la distribution à grande échelle, qu'au maintien d'une bonne part de marché (alors que, rappelons-le, on va vers une concentration croissante dans la phase ultérieure du cycle de vie). Donc, si le chiffre d'affaires est croissant, les besoins en liquidités sont supérieurs, du fait des investissements programmés, aux liquidités dégagées par l'exploitation de ce produit.

— Il revient au deuxième type d'activités de fournir ces liquidités (d'où le nom bucolique de vache à lait). Ces activités sont en régime de croisière : les capacités de production sont installées, et l'entreprise bénéficie des effets d'échelle et de l'expérience acquise. Elle peut donc travailler avec des coûts bas, comme toutes celles qui survivent à ce stade. Elle peut également « administrer » ses prix de vente, du fait d'une bonne position concurrentielle (surtout si les « survivants » sont peu nombreux sur le marché, car ils pourront veiller à la stabilité des prix). L'entreprise adoptera une stratégie de volume: les marges, plus faibles que dans la phase antérieure, sont compensées par un volume de vente supérieur. L'activité dégage alors des excédents de liquidités, qui serviront au développement des activités vedettes, et, peut-être, des activités dilemmes.

— En effet, ce troisième type d'activités correspond à la situation où le marché semble prometteur (forte croissance actuelle) mais sur lequel la firme n'est pas en bonne position par rapport aux firmes de tête. On peut penser que l'on est plutôt en phase 2 qu'en phase 3, que la technologie n'est pas encore bien stabilisée, que les besoins ne sont pas encore bien définis, en sorte qu'il y aura vraisemblablement des dépenses de recherche-développement (y compris par acquisition de licences et brevets) à opérer. Bref, l'entreprise s'interroge, d'autant que ces activités représentent l'avenir du portefeuille. Il va sans dire que ces activités sont très exigeantes en liquidités.

— Enfin, les activités dites poids morts n'apportent pas de liquidités : l'entreprise n'est pas bien positionnée (part de marché relative insuffisante) sur un produit vieillissant. Cette activité devrait donc, en principe, sortir du portefeuille d'activités.

C'est peu de dire que la matrice BCG a connu un grand succès : son application a été universelle, au cours des années 70. En effet, à partir de la Crise de 1973, les grandes entreprises constatent que leur portefeuille d'activités est trop diversifié, pour les raisons suivantes :

— La crise révèle que beaucoup trop de produits sont arrivés à leur phase de maturité avancée, voire de déclin, du fait d'une saturation des besoins.

— Beaucoup d'activités sont soumises à de fortes turbulences technologiques (automatisation des processus), qui remettent en cause la compétitivité par les coûts: la nécessité d'une stratégie technologique n'apparaîtra toutefois qu'à l'extrême fin de la décennie 70.

— La concurrence internationale (Europe, Asie du Sud-Est) remet en cause les positions concurrentielles, souvent analysées dans une optique étroitement nord-américaine.

— Les grandes entreprises avaient adopté, à la fin des années 60, une stratégie de croissance externe de type congloméral, sans prise en compte des problèmes de synergie et de fil conducteur. Les grands conglomérats s'effondrent au cours des années 70.

Ce diagnostic vaut également pour les grandes entreprises européennes, et notamment françaises. Au début des années 70, le Commissariat français au Plan demandera une étude sur l'industrie française au cabinet BCG, afin de détecter les « poids morts » de notre industrie.

Le « modèle » BCG aura donc servi de référence à maintes opérations de restructuration des grands groupes. Mais, à partir de la fin des années 70, il fera l'objet de vives critiques, au point qu'il apparaît

aujourd'hui comme une sorte de monstre antédiluvien, bien qu'il continue à être enseigné (en France du moins). Les critiques majeures sont les suivantes :

— La première touche à la définition du marché. Comme on l'a dit à propos du modèle de cycle de vie, le produit risque, en particulier dans la phase de maturité, de se fractionner en divers segments de marché, impliquant des différences objectives et subjectives dans les produits offerts, dont le dynamisme sera différent. Ce « flou » dans la définition du marché transparait dans la difficulté à définir le taux de croissance « élevé » ou « faible » à partir d'un taux de référence (celui de l'industrie ? du produit national ou intérieur brut? de produits de substitution?) : la position des tenants du BCG a varié sur ce dernier point, sans que les critères retenus soient bien convaincants. En ce qui concerne le choix du « marché » (et donc du « produit » analysé), le BCG laisse une grande liberté de décision aux analystes, très pragmatiquement — ce qui n'est pas très satisfaisant au plan méthodologique.

— La seconde touche à la nature des produits auxquels s'applique la grille BCG. Il s'agit de produits manufacturés de grande consommation, banalisés et standardisés, appelés à un renouvellement constant et systématique. Cette stratégie est celle des grandes firmes multinationales, multidivisionnelles et multiproduits (Procter et Gamble, Unilever, Colgate, BSN, L'Oréal, etc.), généralement dans le secteur des biens de consommation. Cette grille s'avère d'une utilisation plus délicate, dès l'instant que l'on aborde des domaines

d'activité plus fragmentés, ou pour lesquels le renouvellement systématique des produits n'est pas de mise.

— En effet, l'analyse du BCG repose sur une série d'hypothèses relatives à la technologie et au marché:

- En premier lieu, le BCG fait référence aux industries d'assemblage, fabriquant des biens standardisés en grande série. Dans ce type de technologie, on considère qu'il y a des économies d'échelle liées à la grande production, de plusieurs niveaux:
  - Économies dues au choix d'une série optimale de fabrication (optimisation du coût de lancement et du coût de stockage).
  - Économies dues au choix de la meilleure technologie (équipement, qualification, matières, processus). Il s'agit donc d'obtenir le coût de production le plus bas.
- En second lieu, le BCG fait apparaître, dans ce type d'industries, des économies d'expérience et d'apprentissage. Il y aurait un effet de learning by doing: d'une part, la productivité augmenterait avec le nombre de séries de fabrication; d'autre part, on adapterait le processus de production de façon à le rendre plus efficient. La grande entreprise, déjà implantée sur le marché, et ayant auparavant développé des produits similaires qu'elle renouvelle, bénéficierait ainsi de cet avantage concurrentiel que constitue l'effet d'expérience.



- En troisième lieu, le BCG s'appuie sur l'idée selon laquelle plus la part de marché détenue est importante, plus le taux de rentabilité (profit sur capital investi) est élevé. Ceci est conforme avec les résultats du programme PIMS (Profit Impact of Market Strategy), organisme d'études statistiques portant sur quelque dix mille établissements appartenant à mille grandes entreprises, qui a révélé notamment cette relation. L'idée centrale est donc que l'entreprise, dans la phase de maturité d'un produit, doit détenir une taille critique, et qu'au-delà, toute augmentation de sa part de marché doit entraîner une augmentation de son taux de profit. Le modèle concurrentiel est ici celui de l'interdépendance oligopolistique, où tout ce qui est gagné est pris sur la concurrence.

— Or, la plupart de ces hypothèses ont été remises en cause au cours des années 70, et, a fortiori, 80:

- Les hypothèses relatives à la technologie ont été battues en brèche par le développement des nouvelles technologies de production « toyotistes », axées sur la recherche de séries courtes, le juste-à-temps, le flux continu, etc. La notion d'économie d'échelle est largement supplantée par la notion d'économie de variété.

- Au demeurant, la notion d'économie d'échelle a été très contestée par les économistes industriels. Il convient, en effet, de tenir compte de l'élévation des coûts autres que de production, suscités par la grande dimension (coûts de commercialisation, de logistique, d'administration, etc.), pour lesquels on n'a pas fait apparaître

d'économies d'échelle. Par ailleurs, il semble bien que la qualité du « service » (relation au client) diminue avec l'échelle de la production.

Dans le même ordre d'idée, les effets d'expérience et d'apprentissage n'ont été testés que dans des industries très particulières (industrie aéronautique notamment). Par ailleurs, d'aucuns estiment que cet effet d'expérience génère des résistances au changement : face à des activités fortement innovantes, on risque de répéter des schémas antérieurs, ce qui induira plutôt un handicap concurrentiel.

- Enfin, les résultats du programme PIMS ont été fortement contestés par les statisticiens. Le lien entre profit et part de marché est largement fonction du type de concurrence existant dans l'industrie, des comportements de protagonistes, et des fondements de l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, y a-t-il ou non conflit, collusion, coopération ? Y a-t-il ou non guerre sur les prix ou les parts de marché ? Sur quelles bases se fonde la compétitivité des entreprises (le prix ? le renouvellement des produits ? la notoriété ? le réseau de distribution?, etc.).

— Enfin, le « modèle BCG » a souffert de son caractère réducteur et prescriptif, en étant, en quelque sorte, victime de son succès. En effet, ses promoteurs ont mis l'accent sur le fait qu'il s'agissait d'une grille d'analyse, à utiliser de façon pragmatique, en tenant compte des situations particulières. Mais, dans la mise en pratique comme dans l'enseignement, la grille

est devenue modèle de décision, utilisée souvent sans discernement. En conséquence, on a tendu à oublier les effets de synergie entre les diverses activités, les coûts occasionnés par l'abandon de certaines activités, les ambiguïtés de la notion de marché. Bref, la simplicité du modèle s'est muée en simplisme de la prise de décision, ce qui a justifié son abandon à la fin des années 70. Le groupe BCG a alors proposé une analyse tenant compte de la nature de la concurrence : on préfère alors parler « d'environnement concurrentiel ». L'avantage concurrentiel, primitivement axé sur la recherche de coûts inférieurs, s'est élargi à l'ensemble des stratégies possibles (stratégies génériques: coût, différenciation, spécialisation), et l'on prend en compte la diversité des moyens offerts pour l'obtenir.

**Avantage concurrentiel**

		<b>Avantage concurrentiel</b>	
		<b>Élevé</b>	<b>Faible</b>
<b>Types de positionnement concurrentiel</b>	Nombreux	Spécialisation	Fragmenté
	Peu nombreux	Volume	Impasse

Ce nouveau modèle, de la fin des années 70, annonce la nouvelle approche qui sera adoptée dans les années 80, axée davantage sur l'environnement concurrentiel.

## LES MATRICES DE POSITIONNEMENTS CONCURRENTIELS

À partir du milieu des années 70, vont être proposées par les grands cabinets de consultants des matrices de portefeuille d'activités qui prétendent remédier à certaines lacunes de la matrice BCG, et améliorer le diagnostic stratégique. L'idée centrale repose sur le fait que la matrice BCG, par son souci de simplicité, a négligé les points suivants :

- L'entreprise dispose de plusieurs types d'avantages concurrentiels, qu'elle recèle à l'intérieur de son organisation. Il convient, très pragmatiquement, d'en faire l'inventaire, en termes de forces et de faiblesses.
- De même, l'environnement ne peut se ramener à la seule notion de « marché » concurrentiel. Cet environnement est fait de menaces et d'opportunités, qui le rendent plus ou moins attrayant. Bref, il convient d'en faire l'inventaire.

Ce double inventaire nous ramène aux modèles SWOT de l'approche Harvard (modèle LCAG) évoqué dans le chapitre 2. Il s'agit donc de grilles d'analyse, destinées à servir d'outils d'aide à la formulation du diagnostic stratégique. Les risques de « dérapage normatif » sont donc moindres (quel produit on « doit » abandonner ou développer), mais en conséquence, le pouvoir prédictif est évidemment plus faible!

Deux grilles ont particulièrement émergé — sachant que chaque grand cabinet de conseil en management a ses propres grilles, largement confidentielles, qui servent d’outils de formation de leurs propres conseillers, autant que d’instruments d’aide au diagnostic stratégique de leurs clients.

La grille d’analyse du cabinet Mac Kinsey met en relation deux variables : la « valeur de l’activité » et la « position concurrentielle ». Conformément à l’adage selon lequel il vaut mieux être riche et bien portant que pauvre et malade, l’entreprise devra privilégier les activités qui offrent une grande valeur pour l’entreprise, et qui occupent une position forte dans le « secteur » (on ne parle plus de marché). En fait, il s’agit d’une analyse atouts-attraits :

		Attractivité de l’industrie (secteur)		
		Élevée	Moyenne	Faible
Force de l’entreprise (atouts)	Élevée	Investissement et croissance	Croissance Sélectivité	Sélectivité
	Moyenne	Croissance Sélectivité	Sélectivité	Récolter/Partir
	Faible	Sélectivité	Récolter/Partir	Récolter/Partir

Les propositions sont assez évidentes. La grille vaut surtout par la « check-list » qu'elle implique pour évaluer les atouts et les attraits :

— Les facteurs internes sont par exemple : la part de marché, la force de vente, le marketing, le service au client, la R et D, la production, la distribution, les ressources financières, l'image, la largeur de la gamme, la qualité/fiabilité, la compétence de la direction.

— Les facteurs externes sont par exemple : la taille du marché, le taux de croissance du marché, le caractère cyclique, la structure concurrentielle, les barrières à l'entrée, la profitabilité de l'industrie, la technologie, l'inflation, la régulation, la disponibilité de la main d'oeuvre, les problèmes sociaux, les problèmes environnementaux, les problèmes politiques, les problèmes juridiques.

L'ensemble de ces facteurs peut apparaître hétéroclite : il appartient à chaque entreprise d'élaborer des indicateurs appropriés à la nature de l'activité, et de contrôler le suivi de ces indicateurs stratégiques.

Il convient de noter que ces indicateurs prennent en compte l'ensemble des fonctions de l'entreprise : on sort progressivement de la stricte *marketing strategy*.

On peut en rapprocher la grille General Electric, qui met en relation la position concurrentielle et l'attractivité de l'industrie (voir schéma page suivante).

		POSITION CONCURRENTIELLE		
		Forte	Moyenne	Faible
ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE	Élevée			
	Moyenne			
	Faible			

La grille d'analyse du cabinet Arthur D. Little (AOL) met en relation la phase de cycle de vie de « l'activité » et la position concurrentielle. En fait, il ne s'agit que d'une explication de la démarche adoptée par le BCG, laquelle doit amener l'entreprise à s'interroger clairement sur ses avantages et sa position concurrentiels :

		POSITION CONCURRENTIELLE	
		Forte	Faible
CYCLE DE VIE DU PRODUIT	Démarrage Croissance	Rentable et sûr Liquidité négative	Peu rentable et risqué
	Maturité Déclin	Rentable et sûr Liquidité positive	Peu rentable et risqué. Faibles demandes en liquidités.

Là encore, les prescriptions sont assez évidentes, et ne valent que par l'analyse qui a été menée au sein de l'entreprise pour y aboutir.

Au cours des années 80, ces matrices vont connaître une désaffection progressive, du moins chez les chercheurs en stratégie, car leur impact sur les praticiens... et les étudiants reste profond. La raison majeure tient à leur apparente simplicité, alors que leur application repose sur des hypothèses aussi complexes que contestables.

Les critiques majeures ont été les suivantes :

- Ces grilles ne se préoccupent pas des problèmes liés au marché (ou à l'activité produit-marché, ou au secteur, ou à l'industrie : les termes restent mal définis), alors que les problèmes dominants deviennent ceux liés à la technologie et aux stratégies technologiques.



— Comme dans le modèle SWOT (chapitre 2), les atouts sont considérés indépendamment des attraits (le marché semble évoluer indépendamment des stratégies des firmes, mû par la seule évolution des besoins des utilisateurs du produit).

— L'environnement est perçu seulement au travers du marché, alors que la position concurrentielle est déterminée par un réseau de relations plus complexes au sein de l'environnement.

— De même, l'avantage concurrentiel est lié à des considérations plus complexes, interactives, au sein de l'organisation.

L'une des tâches de la décennie suivante consistera à inventorier plus précisément la nature respective de l'avantage et du positionnement concurrentiels, ainsi que de leurs liens mutuels.

— Mais la critique la plus forte, qui fait que l'on serait passé de la « splendeur » à la « misère » des matrices stratégiques, touche à la nature même de la démarche stratégique. Ces grilles ou matrices ont primitivement été conçues comme des outils d'aide au processus de prise de décision. Mais, au sein des grandes organisations, elles ont été interprétées comme des instruments de contrôle de gestion stratégique des activités et des cellules opérationnelles. Elles se sont traduites en procédures, sous formes de tableaux de chiffres et d'indicateurs à faire remonter vers les niveaux de contrôle. Le dilemme est alors fort simple : ou les positionnements apparaissent avec clarté, et le bon sens suffit à trouver la bonne décision à prendre, ou, comme c'est le cas dans l'écrasante majorité des situations, les indicateurs font

apparaître des solutions peu claires, peu tranchées, et la grille est alors d'une utilité contestable (pire : elle peut servir de justificatif « rationalisant » à des décisions politiques contestables).

Au total, à la suite de beaucoup d'auteurs, on peut tenter une comparaison des matrices :

	BCG 1	BCG 2	Mc Kinsey	ADL
Avantages	Simplicité		Réalisme supérieur	
Inconvénients	Réductrice		Complexité	
Buts	Retour sur l'investissement (rentabilité)			
Organisation	Inexistante		Prise en compte	Peu visible
Environnement	Non	Prise en compte (positionnement, attractivité)		
Activités	Volume	Activités diversifiées		

## CHAPITRE 5.

### LES STRATEGIES TECHNOLOGIQUES



Dès 1980, le marketing stratégique va, au plan de la recherche en stratégie, être battu en brèche et dépassé par les approches qui s'efforcent d'intégrer d'autres préoccupations que le simple couple produit-marché dans l'analyse d'activité. En fait, on passe de cette conception produit-marché à une trilogie technologie-produit-marché... telle qu'elle avait été proposée par Igor Ansoff, dès 1965.

La raison en est bien simple. Les années 70 avaient été celles d'une remise en cause des marchés de biens de consommation individuels, liée à la saturation des besoins dans les sociétés industrialisées avancées (Amérique et Europe du Nord). Dès le milieu des années 70, se profile une autre menace : la montée de technologies nouvelles de production et d'organisation qui vont modifier considérablement les conditions d'exploitation des activités. Touchant en premier lieu les procédés et processus de production, elles vont rapidement concerner les autres fonctions (commercialisation, logistique, conception, finance, administration, etc.) en particulier par le renouvellement des systèmes d'information dans les organisations, et entre organisations. Au total, on passe d'une approche très « segmentée » à une vision de plus en plus intégrative des problèmes liés à la *business strategy* (stratégie d'activités).

En 1980, l'Américain Derek Abel publie *Defining the Business* (Définir l'Activité). Il y définit l'activité à partir de trois dimensions : les fonctions du produit, les groupes de clients et les technologies alternatives :

— Les fonctions du produit correspondent aux services attendus de la part du produit (bien et/ou service) que l'on compte utiliser. En fait, le produit inclut une sorte de « panier de service, que l'utilisateur hiérarchisera : prix, facilité d'emploi, esthétique, prestige, etc. Mais elles correspondent également aux qualités que le producteur attribue au produit, soit en fonction de ce qu'il sait faire, soit en fonction de sa propre perception de la hiérarchie des besoins des utilisateurs, Il est clair qu'il risque d'y avoir des hiatus entre ces deux conceptions des fonctions d'un produit!

— Ce *hiatus* est d'autant plus probable que les attentes des clients sont diverses: d'où la nécessité de faire des regroupements, en fonction de divers critères propres aux études marketing (segmentation des marchés), pour obtenir des hiérarchies de fonctions homogènes par type de clientèle.

— Enfin, Abell introduit le problème de la technologie au coeur de l'analyse d'activités, au même plan que l'analyse marketing proprement dite. Ce faisant, il fait chorus avec tout un mouvement de recherche en stratégie, qui, au début des années 80, s'intéresse aux conséquences des ruptures technologiques en cours à cette époque, non seulement sur la gestion de la production, mais sur la stratégie d'activités.

Dans un premier temps, on présentera les différents courants qui se sont succédé, en ce qui concerne l'analyse technologique.

Dans un second temps, on verra comment s'opère l'intégration de ces trois dimensions du problème, au travers de la décision stratégique.

## LES GRILLES D'ANALYSE TECHNOLOGIQUE

### *Définition et modalités*

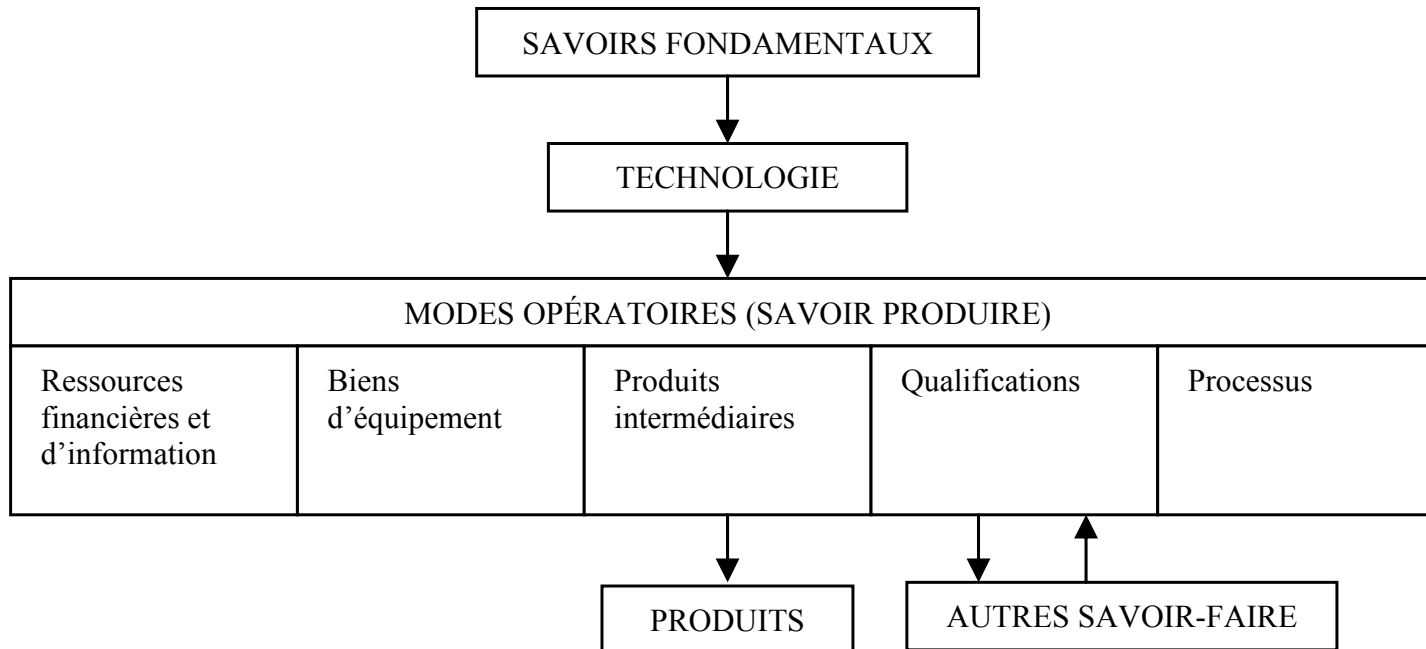
Les problèmes liés à la technologie ont été, chronologiquement, abordés sous deux angles différents : l'organisation, d'abord, l'environnement, ensuite. Une synthèse est en train de s'opérer, au cours des années 90.

De prime abord, une clarification s'impose: la technologie doit être distinguée de la technique... du moins sur le papier! La technologie, c'est littéralement, « le savoir sur les techniques », et la technique, c'est « une façon de faire ». La technologie repose donc principalement sur la recherche fondamentale, qu'elle soit « spéculative » ou « finalisée », c'est-à-dire plus ou moins axée sur la poursuite de résultats (de progrès) précis, indiqués à l'avance. Pour les entreprises, leur stratégie technologique est a priori simple :

- Doivent-elles faire de la technologie elles-mêmes?
- Doivent-elles acquérir de la technologie?

- Comment faire passer la technologie dans les « modes opératoires » (techniques: procédés et processus de production) et dans les produits?
- Peuvent-elles produire et vendre de la technologie?
- Quelles sont les conditions et les conséquences pour la stratégie d'activités de cette stratégie technologique?

Ces différents aspects peuvent être schématisés de la façon suivante :



Ce schéma appelle plusieurs réflexions relatives à la stratégie technologique :

— Le passage de la technologie aux modes opératoires (le transfert de la technologie) est une opération complexe. D'abord, les savoirs « fondamentaux », surtout s'ils sont finalisés, sont très liés aux applications (produits ou procédés). Ensuite, les modes de passage sont très divers. Mais l'on peut parler de technologie lorsque le savoir fondamental peut être « livré » sous une forme transmissible, et cessible (brevets, licences, etc.). Enfin, la liaison n'est pas à sens unique, du haut vers le bas: l'exigence de procédés ou de produits nouveaux appelle la production de technologies (recherche « finalisée »).

— L'effet sur les modes opératoires est très divers: la nouvelle technologie pourra exiger l'engagement de ressources financières et d'information, de nouveaux biens d'équipement, de nouveaux produits intermédiaires (matières premières notamment), de nouvelles qualifications des individus, et de nouveaux processus. Le transfert de technologies implique donc des investissements matériels et « immatériels » (formation, développement des produits) et l'émergence d'un nouveau savoir-faire technique.

— Mais le transfert de technologies aura d'autres conséquences dans l'organisation et sur la stratégie d'activités : sur la nature du produit, ses fonctions, et, donc, sur le marché et la politique commerciale, et, plus largement sur les différentes fonctions de l'entreprise. De nouveaux savoir-faire apparaissent ou sont rendus nécessaires.

Ce schéma suffit à montrer combien la technologie joue un rôle important dans la stratégie d'activités, comme l'ont progressivement mis en lumière les auteurs.

*Le modèle de Woodward*

L'un des premiers auteurs à avoir fourni une classification générale des systèmes de production est Joan Woodward. À partir d'enquêtes menées dès 1953, en Angleterre, elle fut conduite à distinguer trois grands systèmes de production : groupe I (unité et petite série), groupe II (grande série et production de masse) et groupe III (processus continu). Le cycle de transformation prend alors la forme suivante, en soulignant la fonction critique :

SYSTEME DE PRODUCTION	CYCLE DE TRANSFORMATION		
	FONCTION CRITIQUE		
<u>Groupe I</u>	Marketing →	<u>Développement</u>	→ Production
<u>Groupe II</u>	Développement →	<u>Production</u>	→ Marketing
<u>Groupe III</u>	Développement →	<u>Marketing</u>	→ Production



En fait, les classifications sont plus complexes. En particulier, il faut distinguer les produits complets, intégraux (généralement groupe I ou II), des produits intermédiaires (généralement groupe III), des systèmes combinés (groupe I entre eux, ou groupe II combiné avec groupe III).

Par ailleurs, comme on le verra dans le chapitre consacré à l'organisation, Woodward fit apparaître la relation entre système de production, structure de l'organisation, et performance, déclenchant tout un courant de recherche appelé « école contingente des organisations ».

Mais, dans le domaine proprement dit de la stratégie, il fallut attendre la fin des années 70 pour que sa classification connaisse un regain de faveur. À cette époque, le développement des savoirs fondamentaux dans de nouveaux domaines scientifiques engendra un brutal mouvement d'innovation et de lancement de produits et de procédés nouveaux, le meilleur exemple étant celui de la puce électronique, fruit des recherches finalisées, notamment en cristallographie. Or, le Japon, puis les Nouveaux Pays Industrialisés de l'Asie du Sud-Est, tirèrent rapidement parti de ces ruptures technologiques dans certains secteurs, contraignant les firmes nord-américaines et européennes à s'interroger de plus près sur leurs stratégies technologiques.

À l'Université Harvard, plusieurs professeurs développèrent thèses et modèles sur ces problèmes, en se centrant surtout sur les conséquences pour les industries de biens de consommation ou d'équipement de la Société de consommation (industries de transformation).

### *Le cycle de vie technologique*

Ainsi, Hayes et Wheelwright proposèrent une matrice produit-process correspondant au cycle de vie des produits.

ÉTAPES DE CYCLE DE VIE :	DU PRODUIT (STRUCTURE DU PRODUIT)			
	<b>1</b> Volume faible standardisation faible élevé	<b>2</b> Produits multiples	<b>3</b> Peu de produits majeurs volume faible	<b>4</b> Volume standardisation Volume + élevé élevée Biens banalisés
I Flux disparate (atelier)	Premières automobiles (1880)			
II Flux déconnecté (série)		Début de production industrielle (1900)		
III Flux connecté (chaîne)			Fordisme (1920 à 1970)	
IV Flux continu				Toyotisme (1970 à 1990)

L'apport de ce modèle est de faire apparaître les points suivants :

- Aux différents stades de la vie du produit, correspondent des procédés et des process plus efficaces que d'autres. Pour nombre de produits arrivés à maturité, on s'oriente vers des productions en continu (chaînes automatisées).
- L'avantage concurrentiel déterminant porte, dans les premières phases, sur la flexibilité du process et du produit (facilité, à la fois, d'adoption et d'abandon de produits et de procédés), et, dans les phases ultimes, sur des coûts plus bas (exploitation des effets d'expérience).
- Le choix des technologies relève donc d'une dynamique des produits et des marchés, et non de simples considérations d'efficacité technique.

Toutefois, ce modèle devait être dépassé par les nouvelles formes d'organisation de la production « à la japonaise », qui s'efforcent d'introduire une grande flexibilité au sein de process de groupe IV, pour des produits arrivés en phase 4 (automobile, par exemple). Par ailleurs, le modèle n'évoque pas le cas des stratégies de spécialisation pour les produits arrivés en phases 3 et 4 (maturité).

### *Les matrices technologiques*

Les grands cabinets de conseils proposèrent des grilles d'analyse technologique, dans une optique de diagnostic des stratégies d'activités. Le cabinet Arthur D. Little (ADL) rapporte le « positionnement

technologique » au « positionnement concurrentiel », en fonction de la phase de cycle de vie du produit. On peut résumer les matrices ADL sous la forme succincte suivante:

		DÉMARRAGE - CROISSANCE		MATURITÉ - DÉCLIN	
POSITION TECHNOLOGIQUE :		FORTE	FAIBLE (dominée)	FORTE	FAIBLE (dominée)
POSITION CONCURRENTIELLE	FORTE :	Innovateur (Leader)	Suiveur	Innovateur	Acquisition
	FAIBLE :	Créneau (spécialisation)	Rationalisation	Alliance	Liquidation

Par position technologique, il faut entendre la maîtrise des savoirs fondamentaux et de leur transfert en produits (phase de démarrage et croissance surtout) et en procédés (phase de maturité — déclin surtout) nouveaux.

Ce type de matrice pose en fait plus de problèmes qu'elle ne prétend en résoudre. Mais elle a le mérite de mettre en évidence la dynamique de la technologie: le cabinet Mac Kinsey insiste d'ailleurs sur l'idée d'un « cycle de vie des technologies », sous la forme d'une courbe en S ; à un certain moment, les bénéfices tirés d'une technologie donnée s'avèrent insuffisants au regard des investissements nécessaires, ce qui annonce l'arrivée d'une technologie de substitution, une rupture technologique.

*La dynamique des technologies*

Ces matrices mettent en valeur l'idée selon laquelle l'entreprise disposerait d'un « portefeuille de technologies » qui déterminerait largement son avantage concurrentiel. La maîtrise de certaines technologies déterminerait la dynamique des marchés sur lesquels se trouve l'entreprise. Un débat s'est alors engagé sur le point de savoir comment apparaissent les technologies nouvelles. Ce débat n'est pas clos, et peut se résumer dans les termes suivants :

1°) Certains auteurs mettent l'accent sur l'idée de technologie générique, et, inspirés par l'exemple des entreprises japonaises, évoquent le développement des stratégies technologiques sous la forme d'un « bonzai » (on parle également de stratégie de « grappes technologiques » : l'économiste autrichien Schumpeter avait, dans les années 30, parlé de « grappes d'innovation »). Sur la base de « technologies génériques », fortement issues de la recherche fondamentale finalisée, l'entreprise se forge une capacité technologique (procédés et produits) qui constitue son potentiel technologique et justifie son positionnement technologique par rapport aux concurrents. L'entreprise regroupe ensuite ces technologies en secteurs d'activité, permettant de développer les produits sur les différents marchés.

2°) Dans le même ordre d'idée, l'école évolutionniste, apparue au début des années 80 à Harvard (Nelson et Winter), s'est interrogée sur les conditions d'émergence de ce qu'ils appellent un paradigme technologique, au cours d'un processus historique. L'idée essentielle est que ce processus présente un caractère aléatoire au cours des premières étapes. À un certain moment, pour de multiples raisons, une technologie générique l'emporte, par cristallisation autour d'elle des procédés et des produits, au travers des normalisations, puis de

la standardisation (en d'autres termes, la supériorité d'une technologie n'est pas acquise à l'avance). Cette approche évolutionniste a eu le mérite de souligner l'importance de la dynamique technologique, laquelle s'inscrit dans une dynamique industrielle plus large : or, il s'agit là d'un problème dont les spécialistes de stratégie prennent fortement conscience, au début des années 90. Mais le reproche essentiel fait à l'école évolutionniste est d'avoir sous-estimé le rôle des acteurs — avant tout, les entreprises.

3°) Une autre approche, que nous avons développée avec Alpander et Botter consiste à s'appuyer sur le déroulement des filières de production, c'est-à-dire sur l'ensemble des stades qui vont de l'amont (matière première) vers l'aval (produit fini et distribué).

PROCESSUS TECHNOLOGIQUE	Unité très petite série	Séries courtes	Grandes séries	Continu
Stades de la filière extraction			Bois	Pétrole
Première transformation	Produits spéciaux	Plastique	Composants électroniques	Tréfilerie
Deuxième transformation	Outils spéciaux	Meubles	Téléviseurs	Pneumatiques
Transformation complexe	Prototypes fusées	Petits courriers	Moyens et longs courriers	

Selon la position dans la filière, et le type de produit, on doit faire apparaître des processus de production dominants, que l'entreprise doit acquérir si elle veut conserver ou maintenir une position concurrentielle favorable. Toutefois, on ne saurait se contenter d'une analyse aussi simpliste :

a) — Les entreprises peuvent rechercher un avantage concurrentiel sur d'autres atouts que la technologie de production, qui donnerait le coût le plus bas. Elles peuvent tirer parti d'une spécialisation forte, d'une proximité vis-à-vis de la clientèle, du réseau de distribution, etc. En conséquence, elles se positionneront différemment. Par exemple, un fabricant de meubles peut adopter les processus suivants, en fonction du couple produit-marché :

- Unité de petite série: reproduction de meubles de style, meubles d'art.
- Séries courtes: meubles de cuisine.
- Séries longues et chaîne : sièges et meubles industrialisés.
- Continu : chaises moulées en plastique.

b) — En second lieu, il existe une interdépendance entre les stades de la filière. Il se produit généralement un mouvement de standardisation et de normalisation, au fur et à mesure que le secteur concerné tend vers la maturité. Ce mouvement entraîne un glissement vers des processus de types III et IV (chaîne et continu), comme facteur de compétitivité fondé sur les coûts.

c) — Mais, en même temps, les nouvelles technologies de production favorisent des stratégies de segmentation des marchés, et, en conséquence, le retour à des séries courtes:

- Le système japonais de production de produits manufacturés, consistant en l'assemblage d'éléments standard sur une chaîne, permet de faire démarrer la production après commande et spécifications du client (système du juste à temps), ce qui conduit à des lancements de séries de plus en plus courtes.
- Se développent des machines flexibles, qui permettent, par simple changement du programme informatique (très rapide), de passer d'un type de fabrication assistée par ordinateur, à un autre type.

En conséquence, on voit se développer une dynamique d'évolution technologique, où la standardisation n'implique pas nécessairement une banalisation des produits: elle peut au contraire faciliter le développement de stratégies axées, non sur des coûts plus bas, mais sur une forte particularité des produits proposés aux utilisateurs, soit par spécialisation sur un savoir-faire, soit par la recherche d'une notoriété et d'une différenciation des produits. Les choses sont donc beaucoup plus complexes.

## **LES STRATEGIES D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE**

### *Le processus de décision*

À l'issue de ce bref examen des modèles de stratégie technologique, on est frappé de l'absence de grilles dominantes pour éclairer la prise de décision. On peut penser que cela est dû au fait que les



spécialistes de stratégie ont été échaudés par les matrices de portefeuille. On peut également imputer cette absence au caractère extrêmement turbulent de l'environnement technologique, entraînant, tant des ruptures technologiques que l'apparition de « paradigmes technologiques » brutaux, imprévisibles. En conséquence, plutôt qu'à des procédures de choix de décision technologique, on a tendance à s'intéresser davantage aux processus de prise de décision, à regarder comment l'innovation ou l'introduction de technologies nouvelles se passe concrètement dans les organisations, et quels sont les problèmes stratégiques soulevés.

Ainsi, la stratégie technologique peut être étudiée d'un point de vue interne (depuis l'organisation) et externe (depuis l'environnement). Le processus de prise de décision doit alors être décomposé en plusieurs aspects :

- 1°) — Le premier aspect touche à la nature du problème technologique en question:
  - Il peut concerner un ou des procédés de production, lorsque la technologie est entendue au sens étroit. Par exemple, il pourra s'agir d'introduire des technologies nouvelles en matière de conception (CAO, Ingénierie de production), de fabrication (PAO, machines à commande numérique, etc.), de contrôle (systèmes automatisés de contrôle, études de qualité), d'organisation (gestion des stocks, logistique).
  - Il peut s'agir de produits nouveaux ou reformulés, que l'on s'appuie sur des procédés actuels ou sur des procédés nouveaux.

Ces deux types de problèmes technologiques auront des incidences différentes sur l'organisation de la production, donc sur les investissements matériels et immatériels nécessaires.

	INNOVATION DE PROCÉDÉ	INNOVATION DE PRODUIT	INVESTISSEMENT A PROGRAMMER
ÉQUIPEMENT	X		Achat ou location de matériel
MATIÈRES		X	Logistique
QUALIFICATION	X		Formation
PROCESSUS	X		Ordonnancement, organisation

2°) — Le second aspect touche au mode de déclenchement de la réflexion sur la technologie. On a plusieurs cas :

- Le problème technologique est lié à une modification de la technologie de la filière (le « paradigme technologique »), du côté amont (fournisseurs) ou du côté aval (clients et distributeurs), sous l'effet d'innovations techniques, de l'apparition de nouvelles normes, etc. L'innovation est alors « poussée par la technologie ».
- Le problème technologique est lié à l'apparition de nouveaux besoins de la part des utilisateurs des produits de l'entreprise, quelle qu'en soit l'origine, en sorte que l'innovation est « tirée par la demande ».

3°) — Le troisième aspect touche au comportement du dirigeant d'entreprise. En caricaturant, on peut dire qu'il peut avoir plusieurs attitudes:

- Une attitude de recherche systématique des modifications dans la technologie et/ou dans la demande : on parle alors de « comportement prospecteur » selon Miles et Snow. Cela implique que ce dirigeant ait une attitude et un système (même informel) de veille technologique, c'est-à-dire un système de surveillance de son environnement, auprès des fournisseurs, des clients, de la concurrence, des laboratoires, des organismes d'aide à l'innovation et au transfert. Son comportement sera délibéré et réactif.

- Une attitude de devancement systématique des innovations, de procédé et/ou de produit, impliquant dans ce cas l'existence dans son organisation d'une capacité de recherche et de transfert. Celle-ci constituera alors un atout essentiel, un avantage concurrentiel important, qui vaut surtout lorsque le marché exige d'être à la pointe de la technologie. Ce dirigeant sera appelé innovateur ou « pionnier ». Sa prise de décision sera à la fois délibérée et proactive.

- Une attitude, enfin, de « suivisme », qui consiste à s'adapter, en les imitant, ou en en faisant l'acquisition, une fois qu'elles sont stabilisées, des technologies nouvelles (brevets, licences, etc.). Ce type de dirigeant a été qualifié d'adaptateur. Son processus de prise de décision est largement de type émergent (au fur et à mesure que se présentent les problèmes) et réactif.

- On peut observer également des comportements à la fois « émergents » et « proactifs » : les innovations sont systématiquement appliquées, mais en s'efforçant de ne pas

chambouler toute la stratégie d'activités (liens établis entre la technologie, les produits et les marchés). Ce sera notamment le cas lorsque l'industrie secrète en permanence des améliorations de procédés et des innovations mineures de produits. On parle de défenseurs.

4°) — Le quatrième aspect touche aux conséquences de l'innovation et du transfert de la technologie. On peut distinguer deux conséquences extrêmes:

- Dans le premier cas de figure, les conséquences ne sont pas brutales, radicales, mais entraînent des adaptations plus ou moins importantes de la gestion de la production, du système d'approvisionnement et de la commercialisation (changements de fournisseurs et de clients ou distributeurs). On parle de « changement de première boucle » dans l'organisation et la stratégie d'activités.

- Dans le second cas de figure, il faut parler de stratégie de « rupture » ou radicale. En fait, l'innovation technologique peut remettre en cause la nature des produits, et donc le positionnement concurrentiel, c'est-à-dire la stratégie marketing. On peut aller plus loin : la modification des procédés et des produits peut remettre en cause les qualifications acquises, l'identité de l'entreprise, et les savoir-faire nécessaires. Mal négociée et anticipée, cette stratégie de rupture, qui nécessite des adaptations organisationnelles « de seconde boucle » risque d'entraîner des handicaps majeurs de l'entreprise, et ce d'autant plus qu'elle est de petite dimension.

*Les métiers de l'entreprise*

1°) Les savoir-faire

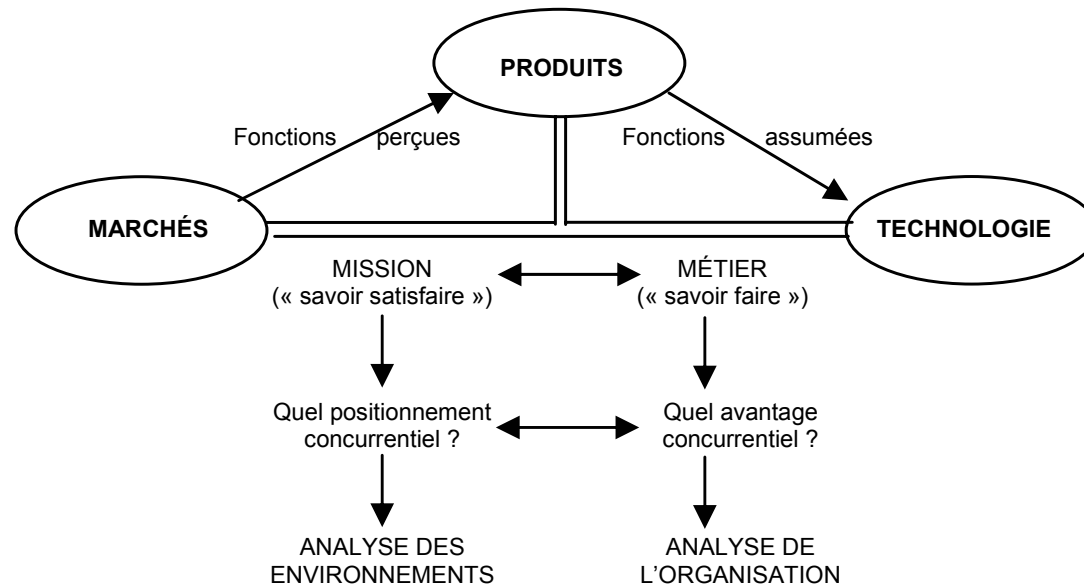
Mais, au-delà des choix de procédés et de produits, la stratégie technologique pose le problème d'ordre plus général des savoir-faire requis dans l'organisation, pour détenir un avantage concurrentiel. Jusqu'aux années 80, le savoir-faire était assimilé au savoir-produire, et la technologie nécessaire à la seule technologie de production. Or, l'analyse qui vient d'être décrite, des conséquences sur l'organisation et le management stratégique, de choix de technologies, suffit à montrer l'importance des autres savoir-faire. Cette importance ne cesse, de plus, de s'accroître, dans la mesure où les entreprises tendent à externaliser, comme on le verra, les tâches de production, et s'attachent à développer d'autres savoir-faire susceptibles de leur conférer un avantage concurrentiel décisif: savoir vendre, savoir s'approvisionner, savoir financer, savoir concevoir, etc. On rejoint ici l'analyse de la chaîne de valeur qui sera développée dans le chapitre consacré à l'organisation. Bref, il ne s'agit plus de traiter du métier de l'entreprise, mais de « ses » métiers, c'est-à-dire des multiples savoir-faire qu'elle doit développer.

Ces savoir-faire ne reposent pas uniquement sur l'apprentissage, le « tour de main », le flair, la pratique, comme l'on dit d'une personne qu'elle « a du métier ». De plus en plus, ces divers savoir-faire nécessitent le recours à des technologies évoluées, notamment, mais pas seulement, dans le domaine du traitement de l'information. En particulier, les progrès réalisés dans les sciences et les techniques de gestion (finance, marketing, relations humaines) font que l'on évoque de plus en plus des « technologies du management », lesquelles confèrent aux divers savoir-faire et métiers de l'entreprise un contenu technique de plus en plus sophistiqué.

## 2°) Le couple métier-mission

Au total, nous rejoignons la définition du domaine d'activité, telle que nous l'avons présentée en introduction de ce chapitre à partir de la définition d'Abell.

De l'analyse marketing, on tire que le produit est un composé de bien matériel et de services immatériels, dont l'objet est de fournir un ensemble de satisfactions à son utilisateur (économie, confort, commodité, prestige, esthétique, etc.). Le produit a donc « vocation » à satisfaire ces besoins, et la « mission » de l'entreprise est de « savoir satisfaire » ces besoins, tels qu'ils sont perçus par l'utilisateur.



De l'analyse technologique, on tire que l'entreprise va déployer un certain nombre de « métiers » qui lui permettent de proposer un produit apte à satisfaire des besoins, tels que l'entreprise les perçoit, mais aussi tels qu'elle est capable de le faire, avec les ressources dont elle dispose, et en tenant compte de ce qu'elle veut faire.

Ainsi, l'analyse d'activités repose largement sur ce couple métier-mission. Le problème essentiel est alors celui de la cohérence entre ce que l'entreprise « sait faire » et « ce qu'elle doit satisfaire ». Une autre façon de poser la question est de savoir si l'entreprise part de ses métiers pour déterminer ses missions (donc les segments de marché auxquels elle s'adresse) ou si elle procède de la façon inverse.

Cela revient à se poser la question de la relation entre le positionnement concurrentiel et l'avantage concurrentiel (les métiers maîtrisés). Pour développer ces questions, il convient maintenant d'aborder, dans les chapitres qui suivent, l'étude des environnements de l'entreprise, puis de son organisation.

## **CHAPITRE 6.**

### **L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL**



Il revient largement à Ansoff d'avoir défini la stratégie comme l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement. Jusqu'à la fin des années 60 et, hélas, encore dans nombre de manuels, l'environnement de l'entreprise se limite à deux dimensions, quand, tout simplement, il n'est fait mention que d'un vague « environnement externe » opposé à « l'environnement interne » (ce qui entoure les acteurs au sein de leur organisation) :

— On distingue d'abord le macro-environnement : en gros, il comprend tous les éléments structurels qui encadrent les choix majeurs de l'entreprise. Il s'agit, pour l'essentiel des variables suivantes : les grandeurs macro-économiques, la conjoncture, les institutions et les réglementations, l'état des mœurs et des mentalités, voire les goûts, et la technologie. On considère que ces variables structurelles sont suffisamment stables pour que l'entreprise les prenne comme des données.

— On distingue ensuite l'environnement de marché: celui-ci se réduit à l'ensemble des concurrents directs existants sur le ou les produits de l'entreprise. Les structures de marché sont



analysées à l'aide des catégories, passablement usées, de la théorie économique (concurrence pure et parfaite, monopolistique, oligopolistique).

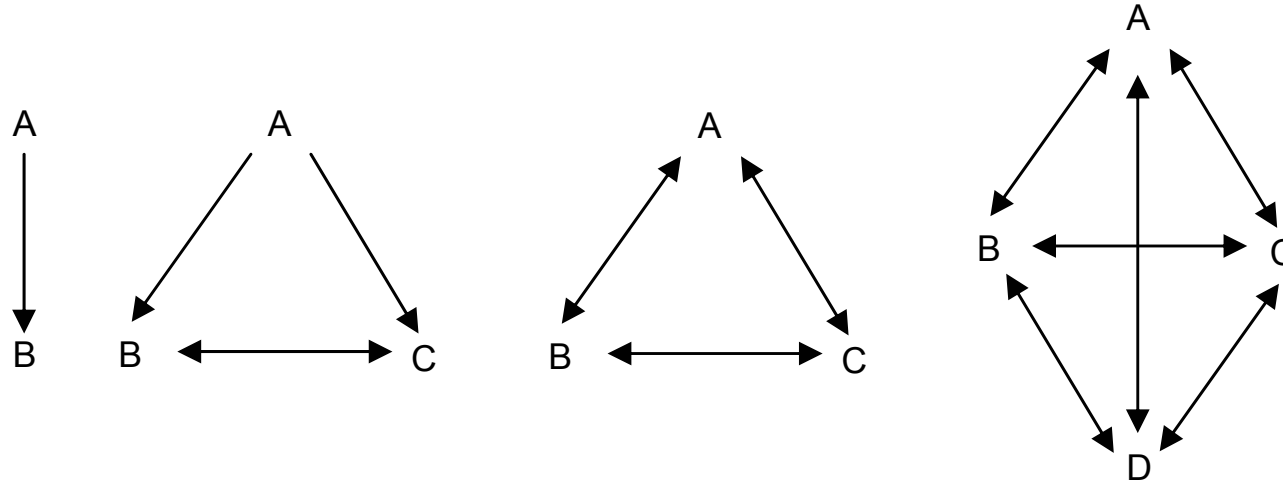
Au cours des dix dernières années, l'analyse stratégique s'est profondément enrichie d'apports venus de diverses disciplines, et d'une réflexion plus profonde sur les multiples aspects de l'environnement. Au total, on débouche sur plusieurs niveaux d'analyse de l'environnement, chacun d'entre eux posant des problèmes stratégiques différents.

### LA NOTION D'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

#### *Un environnement complexe et turbulent*

On a coutume de dire que l'environnement est devenu plus complexe et plus turbulent ;

1°) La complexité est une notion qu'il faut définir. Un système devient d'autant plus complexe que le nombre d'acteurs est important, et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives, ce que nous pouvons représenter à l'aide du schéma simple suivant:



Les premières relations sont de type hiérarchique (A domine la relation). L'introduction progressive des interactions accroît la complexité du système, ainsi que l'introduction de nouveaux acteurs. On voit bien alors que l'accroissement perçu de complexité tient à deux choses : d'une part, on prend en compte de plus en plus d'acteurs (par exemple, les clients et les fournisseurs, mais aussi les institutions économiques, administratives, politiques, etc.) ; d'autre part, on s'aperçoit que les relations peuvent devenir plus interactives et plus nombreuses. C'est en cela que l'environnement nous apparaît plus complexe qu'auparavant.

2°) La turbulence vient du fait que ce qui était jusqu'ici considéré comme stable se modifie plus souvent, et/ou plus fortement, au point qu'Ansoff évoquera, au début des années 70, les

« discontinuités » et les « surprises » stratégiques, en face desquelles l'entreprise doit manifester une capacité de réaction forte. La turbulence accrue est apparue sur bien des plans au cours des vingt dernières années :

- Tout d'abord, des ruptures technologiques très importantes dans bien des domaines. Conformément aux théories évoquées dans le chapitre précédent, ces nouveaux paradigmes technologiques ont rapidement concerné tous les secteurs d'activité et les organisations de toutes tailles.

- Ensuite, des changements profonds dans les moeurs, liés à l'extension de la société de consommation, à sa saturation dans les pays avancés : par exemple, les consommateurs deviennent plus exigeants, soit sur les coûts, soit sur les services. Les besoins vont s'exprimer sous la forme de demandes de plus en plus fines, plus précises, ou sous la forme de biens de plus en plus banalisés.

- De plus, l'économie mondiale est affectée par une série de crises, et les économies nationales connaissent de brutales transformations, certains secteurs régressant très rapidement alors que d'autres connaissent un brutal développement, au cours de ces vingt dernières années. Parallèlement, et non sans liaison, des bouleversements géopolitiques se font jour. La conséquence la plus spectaculaire est certainement une mondialisation brutale des conditions de la concurrence, peu de secteurs en étant épargnés.

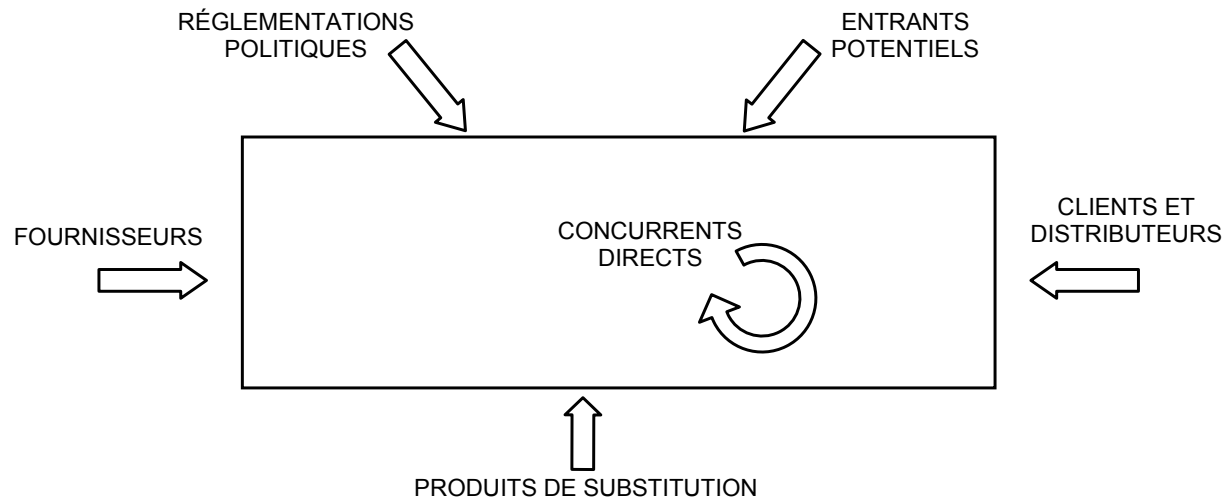
Bref, cet accroissement de la complexité et de la turbulence rend caduques les allusions à un « environnement » supposé homogène et extérieur à l'entreprise. L'attention se porte désormais sur ce

que l'on convient d'appeler l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Cet environnement est en fait un véritable système, constitué d'acteurs avec des relations plus ou moins hiérarchisées et interactives. Ce système concurrentiel peut se décomposer en sous-systèmes intermédiaires, que certains appellent des mésosystèmes, intermédiaires entre le système productif national ou international, et le système productif propre à chaque entreprise. Les principaux mésosystèmes sont : la filière de transformation, le groupe d'entreprises, le système local de production. Une "industrie" ou un « secteur d'activité » peut être considéré comme un mésosystème. Le système concurrentiel, comme tout mésosystème, a une finalité : augmenter la compétitivité des entreprises ou du système, c'est-à-dire leur aptitude à faire face durablement à la concurrence. Chaque système ou sous-système a donc une politique plus ou moins volontariste et explicite.

### *L'organisation industrielle*

On peut alors préciser en quoi cette notion d'environnement concurrentiel va plus loin et autrement que l'analyse en termes de marché. Dans celle-ci, il est dit que les choix stratégiques sont en fait « donnés » par les « forces du marché » : l'entreprise doit s'y adapter, en fonction des structures du marché, qui déterminent le type de concurrence. Dans l'analyse élargie de la concurrence, on considère que l'entreprise peut agir sur les structures du marché, et les conditions de la concurrence: en d'autres termes, par sa stratégie concurrentielle, elle modifie les conditions de son environnement. Ce problème est développé dans ce que l'on appelle le courant de l'organisation industrielle, conduisant à l'analyse industrielle de la stratégie. Le marché est ici remplacé par « l'industrie » et les « forces du marché » par la notion de pressions concurrentielles. Cette évolution a bien été

schématisée par le professeur de Harvard, Michael Porter, au début des années 80 (à partir de ses travaux des années 70) :



Ce schéma est désormais un classique de l'analyse stratégique, tout comme les travaux de Michael Porter, Il mérite quelques précisions :

- L'environnement, en allant au-delà du seul marché (concurrents directs) est devenu plus complexe, et les risques de turbulence sont plus importants.

— L'ensemble étudié est le secteur ou l'industrie: il s'agit de l'ensemble des produits fortement substituables entre eux, et relevant des mêmes technologies de base; les produits de substitution pourront satisfaire les mêmes besoins à l'aide de technologies différentes. En réalité, cette notion est finalement assez floue: il convient de l'adapter, en fonction de l'activité de l'entreprise, pour délimiter l'environnement concurrentiel qui la concerne. Mais il faut admettre que ce flou nuit beaucoup à la mise en pratique des modèles de Porter.

— Celui-ci introduit les rapports avec les fournisseurs et les clients (souvent mal distingués des distributeurs), c'est-à-dire avec l'amont et l'aval de la filière (notion inconnue des Nord-Américains, dans sa version française).

— Les pressions concurrentielles agissent sous des conditions très contingentes, c'est-à-dire en fonction de chaque situation particulière : le marché ne détermine plus la base de compétitivité de l'entreprise. Comme on le verra, celle-ci a finalement une assez grande liberté de manoeuvre pour fixer elle-même la relation entre le positionnement concurrentiel et l'avantage concurrentiel.

— Par rapport aux premiers schémas d'industrie de Porter (début des années 80), il convient d'ajouter les réglementations et les politiques nationales. A la fin des années 80, Porter va travailler sur « l'avantage concurrentiel des Nations », et, sortant du cadre américain, prendre conscience de l'importance de ces aspects politiques et institutionnels (cf. conclusion générale).

*L'organisation des transactions*

L'analyse industrielle doit être resituée dans le contexte du début des années 80 : les conseillers économiques démocrates « radicaux » (aile gauche) prônaient le développement d'une politique industrielle (certains, comme Reich, furent les conseillers du Président Clinton). Ils attaquaient le credo libéral dans la toute-puissance du marché, et réclamaient une certaine dose d'interventionnisme économique en matière de compétitivité, face à la concurrence européenne et japonaise.

Face à ce courant de l'organisation industrielle, les économistes libéraux, proches des Républicains, prônèrent le retour aux sources du libéralisme américain, tel qu'il est décrit dans la déclaration de 1776. Reprenant le philosophe anglais Locke, ils pensent que dans la Société libérale, la démocratie est le fruit d'un contrat naturel entre les individus (et non d'un contrat social, comme le pensait Rousseau) : les relations sociales, sont faites de contrats passés d'individu à individu. L'organisation de la Société se fonde sur des conventions acceptées par tous ; les actions sociales sont facilitées par le recours à des agents, qui aideront l'individu dans ses activités (salariés, autres entreprises pour un entrepreneur, par exemple). En conséquence, toute la vie sociale, et notamment la vie des entreprises, est faite de transactions passées entre individus ou institutions. Or, toute transaction a un « coût » psychologique (une désutilité) dont l'économiste Williamson, va, au début des années 80, dévoiler la nature. Ce « coût de transaction » peut se décomposer en deux aspects : l'incertitude, et la spécialisation de l'objet de la transaction.

— L'incertitude est liée à deux problèmes. D'une part, on peut ne disposer que d'une information imparfaite sur les conditions de la transaction (coût, nature de la prestation, résultats attendus, etc.). D'autre part, chacune des parties pourra chercher à tirer un avantage personnel de la transaction (ce que Williamson appelle « l'opportunisme »).

— La spécialisation de la transaction apparaît dans la nécessité de disposer plus ou moins d'actifs spécifiques (matériels ou immatériels), ce que l'on pourrait appeler un « métier » particulier, supposant des investissements et une expérience particuliers (qualifiés « d'idiosyncrasiques » par Williamson).

L'individu (notamment un entrepreneur) a donc le choix entre réaliser la transaction à l'extérieur (transaction externe) ou à l'intérieur de son organisation (transaction interne) en fonction du « coût » relatif de la transaction. On peut résumer ainsi les stratégies possibles :



	ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE	ACTIVITÉ BANALISÉE
INCERTITUDE ET OPPORTUNISME FAIBLES	<p>II</p> <p>T.I. si avantage concurrentiel T.I. si domination</p>	<p>II</p> <p>T.E.</p>
INCERTITUDE ET OPPORTUNISME ÉLEVÉS	<p>III</p> <p>T.I. si fréquent T.E. si peu fréquent</p>	<p>IV</p> <p>T.I. si avantage concurrentiel T.E. si domination</p>

T.I. : transaction interne  
T.E. : transaction externe

Les conditions de choix sont en fait liées à plusieurs variables :

- La fréquence de la transaction. Par exemple, si l'on a besoin d'un conseil fiscal très particulier et inhabituel, on fera appel à un conseiller extérieur. En revanche, s'il s'agit d'un problème courant, mieux vaut avoir son propre conseiller.
- La nature des avantages concurrentiels : l'entreprise pourra avoir intérêt à développer cette prestation (quitte à la vendre à l'extérieur : par exemple, une activité de conception de produits ou de procédés).

— La position concurrentielle : plus l'entreprise est en position de « gouverner » la transaction (Williamson parle de *governance* en anglais), plus elle pourra utiliser la transaction externe.

On reverra cette analyse de la transaction au cours des prochains chapitres. Cette approche a eu le mérite d'introduire des considérations stratégiques dans l'économie de marché, et elle est devenue d'usage courant dans l'analyse stratégique moderne.

Si, maintenant, l'on reprend le schéma de Porter de l'environnement concurrentiel présenté plus haut, on s'aperçoit qu'il peut être décomposé en trois parties :

— La première partie correspond aux limites et aux structures de « l'industrie » ou « secteur ». La notion essentielle est ici celle de barrières à l'entrée. L'entreprise apparaît plus ou moins vulnérable au sein de son secteur, et tel semble être son problème stratégique majeur.

— La deuxième partie correspond aux relations amont-aval, découlant des transactions externes avec les « fournisseurs » et les « clients ». La notion essentielle est celle de relation de filière, et le problème stratégique majeur est celui de la dépendance.

— La troisième partie correspond aux relations de concurrence sur les marchés de l'entreprise — tout en sachant que cette notion de « marché » n'est pas simple. La notion essentielle est celle du type de concurrence, et le problème stratégique est celui du degré d'hostilité au sein des marchés.

Ces trois types de relations seront successivement abordés.

## L'ANALYSE INDUSTRIELLE

### *Le paradigme S-C-P*

L'analyse industrielle date des années 50 et surtout 60. Elle repose sur un certain nombre de schémas, qui sont maintenant couramment enseignés en économie. Il est intéressant de noter que son origine est largement liée au fait que les juges américains se sont demandés, après la Seconde Guerre mondiale, si les grands groupes américains avaient un comportement « loyal » (fair) ou avaient au contraire des pratiques « déloyales » (unfair), nuisibles au citoyen consommateur américain. On a donc étudié les principales industries, et dégagé trois grands groupes de caractéristiques : les structures, les conduites (comportements, stratégies des entreprises) et les performances. Deux « écoles » sont alors apparues, pour interpréter ce « triptyque » S-C-P :

— Une première école, dite structuraliste, estime que ce sont les structures de l'industrie qui déterminent le niveau de performance à atteindre, et, en conséquence, les choix stratégiques, de technologie, de produits et de marchés. L'entreprise est donc largement conditionnée dans ses choix par « les forces du marché », la pression de ces forces différant selon la structure de l'industrie, essentiellement selon la hauteur des barrières à l'entrée. Le représentant majeur de cette école est Joe Bain.

— Une seconde école, appelée comportementaliste, estime que la relation est moins déterministe. S'il est vrai que les structures de l'industrie conditionnent les choix stratégiques des entreprises, celles-ci ne sont pas passives : par des stratégies proactives, elles s'efforcent

de modifier les structures en leur faveur, essentiellement pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents.

En effet, l'idée majeure de l'analyse industrielle est que, plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus les taux de profit pourront être élevés (à courbe de demande équivalente). Seulement, dans l'approche structuraliste, cette « hauteur » résulte de conditions « objectives » (états de la demande et de la technologie, supposés exogènes), alors que, pour l'approche « comportementale », les entreprises en place agissent sur ces barrières. Celles-ci sont constituées des éléments suivants, qui se combinent :

- Les économies d'échelle (auxquelles on peut adjoindre les économies d'apprentissage).
- Le taux de différenciation, c'est-à-dire l'image de marque et la fidélité des consommateurs.
- Les protections légales et réglementaires (brevets, normes, etc.).
- L'investissement de départ, en liaison avec la dimension minimale requise (en termes d'économie d'échelle ou de part de marché).
- Le taux de concentration, le petit nombre favorisant des pratiques communes de la part des entreprises, dans un but défensif.

Plus ces différentes variables se situent à un niveau élevé, plus les barrières à l'entrée seront dissuasives: les théoriciens disent que le marché est peu contestable. Pour eux, le résultat le plus

marquant est que les entreprises s'éloigneront de pratiques concurrentielles, au détriment des consommateurs : elles élèveront leurs prix et leurs profits jusqu'au niveau où l'entrée, compte tenu de l'investissement d'entrée requis, deviendrait rentable pour de nouveaux entrants. Ils poursuivront des pratiques restrictives ou discriminatoires, pour augmenter encore le prix des produits. Bref, ils se comporteront comme des monopoleurs, pouvant aller jusqu'à l'entente illicite. Les théoriciens des marchés contestables ajoutent d'ailleurs d'autres causes de barrières à l'entrée :

— Aux économies d'échelle (*economies of scale*) ils ajoutent les économies de variété (*economies of scope* : les entreprises ayant, dans l'industrie, une gamme large de produits bénéficieront des synergies dues aux relations entre les produits, du fait des synergies techniques, commerciales, administratives, etc..), ainsi que les économies d'intégration des différents stades de transformation.

— Aux coûts d'entrée, il convient d'ajouter les coûts de retrait, en cas d'échec. Ces coûts sont dus pour l'essentiel à l'existence de charges irrécupérables, irréversibles (les *sunk costs*). Cet accroissement du risque constitue une prime aux résidents.

— Il faut tenir compte aussi des discontinuités et des seuils. On ne peut entrer avec une usine n'ayant pas la capacité optimale de production: mais, si l'on ajoute cette nouvelle capacité, on risque de se trouver avec un montant de production potentiel supérieur aux capacités d'absorption du marché, ou entraînant un effondrement des prix et de la rentabilité, ce qui est dissuasif.

Cette approche en termes de barrière à l'entrée, développée par l'économie industrielle (E. 1.) constitue une base logique forte pour comprendre l'environnement sectoriel (industriel). Une grande partie de la recherche nord-américaine en stratégie est actuellement très orientée sur le « paradigme S-C-P » (Michael Porter est lui-même issu de cette discipline). Cette approche n'est pas toutefois sans dangers :

— Tout d'abord, elle tend assez largement à entendre que les stratégies des entreprises, et leurs performances, sont fortement conditionnées par les structures de l'industrie. C'est sous-estimer le rôle des acteurs: au lieu de rechercher "la" stratégie déduite logiquement de leur position dans l'industrie, il semblerait qu'ils n'aient de cesse de se constituer un avantage concurrentiel en adoptant une stratégie qui les différencie — position soutenue maintenant de plus en plus, par Porter notamment.

— Ensuite, elle tend à figer les conditions structurelles, alors que celles-ci sont évolutives, sous l'effet des progrès techniques incessants, incrémentaux (cf. l'approche évolutionniste, évoquée supra) et des modifications de la demande.

— Enfin, cette approche concerne surtout les industries de deuxième génération, stabilisées, axées sur la production de masse. Elle est d'usage fort délicat dans les secteurs émergents, ou fragmentés. D'où le recours à la notion de groupes ou de cartes stratégiques, développée notamment par Porter.

*Le groupe stratégique*

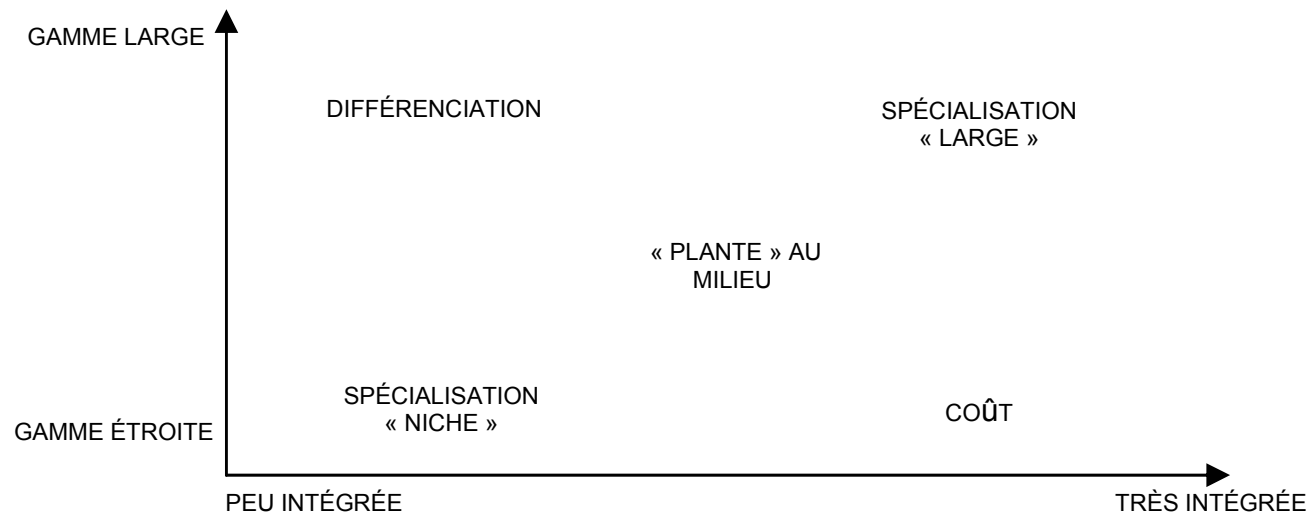
L'idée de groupe stratégique repose en effet sur l'argument suivant dans une industrie (secteur, etc. : soit un ensemble de couples produits-marchés assez fortement substituables entre eux, et relevant en principe des mêmes technologies de base), modelée, structurée sous l'effet des diverses « pressions concurrentielles » (cf. supra) ; il n'y a pas nécessairement une seule stratégie possible, un seul type d'entreprise possible. Les entreprises ont à leur disposition plusieurs stratégies industrielles possibles, qui conduiront à des positionnements différents au sein de l'industrie ; réciproquement, nous dit Porter, le choix de tel positionnement implique le choix de telle stratégie (ce qui est beaucoup plus discutable, comme on va le voir).

Porter distingue trois grands types de stratégies fondamentales (qu'il appelle stratégies génériques, selon l'expression inventée par Hofer, Kotler, et, plus généralement, les spécialistes de marketing) :

- une stratégie de volume, et de coûts bas, fondée sur les économies d'échelle ;
- une stratégie de différenciation, fondée sur la notoriété, la « qualité » (satisfaction de besoins supérieurs, services, coûts de promotion, etc.) ;
- une stratégie de spécialisation (ou focalisation), axée sur la satisfaction d'un type de besoin, sur une mission (exemples Schlumberger est axé sur le forage ; Dammart sur l'habillement de confort, etc.).

La stratégie de volume repose en principe sur des gammes étroites, la stratégie de différenciation sur des gammes larges. La spécialisation peut être à base large ou étroite (niche, dans ce cas).

Le problème consiste à dresser la carte stratégique d'une industrie: en repérant, à l'aide de traitements statistiques multivariés, les variables les plus pertinentes, sur deux axes, on localise les entreprises, de telle sorte que les groupes d'entreprises ainsi délimités pratiquent la même stratégie générique. Par exemple, on peut mettre sur l'axe vertical le degré de diversification (largeur de la gamme), et, sur l'axe horizontal, le degré d'intégration des stades de transformation et de distribution (exemple donné par Porter) :





Ce schéma de groupe stratégique appelle plusieurs remarques.

— Cette analyse constitue un instrument puissant de réflexion sur le positionnement d'une entreprise dans son secteur d'activité., mais il pose plus de questions qu'il n'en résout, car :

— Il faut délimiter de façon pertinente l'industrie considérée. Par exemple, il convient de savoir si l'on intègre les produits hautement substituables, soit en termes de technologie, soit en termes de demande.

— Il faut trouver les axes pertinents, ce qui impose une analyse multivariée, vite complexe. On peut s'appuyer sur un traitement de données chiffrées ou quantifiées (analyse en composantes principales, par exemple) ou sur les représentations des stratégies des concurrents et des variables déterminantes par les acteurs (cartes cognitives).

— Il faut connaître les stratégies effectivement pratiquées par les concurrents, et pouvoir les ramener à des stratégies génériques.

— Les risques de normativité sont très grands. Par exemple, Porter estime que les entreprises ne peuvent rester « plantées au milieu » (*stuck in the middle*), car elles n'auront pas de stratégie générique claire. Or, les cartes stratégiques observées montrent que la plupart des entreprises ont des stratégies mixtes (à la fois coûts et différenciations), et qu'elles sont pourtant compétitives !

— Cette analyse se fonde sur l'observation du passé: or, le plus important en stratégie, c'est évidemment de deviner ce qui va se passer. Il faudrait donc pouvoir suivre en dynamique

l'évolution des cartes et des groupes stratégiques (nouveaux entrants, nouvelles conditions de demande et de technologie, changements de stratégie, regroupements, etc.), ce qui n'est pas une mince affaire ! Mais Porter aujourd'hui estime que c'est la seule démarche pertinente.

— Plus fondamentalement, on retrouve l'idée de l'économie industrielle, selon laquelle les « pressions concurrentielles » déterminent les choix stratégiques des entreprises. Depuis le début des années 90, Porter a pris beaucoup de recul par rapport à cette position (implicite dans son ouvrage de 1983), et se rapproche des thèses évolutionnistes, lesquelles accordent une grande place à l'indétermination, au jeu des acteurs, voire au hasard, au caractère émergent du mode de structuration d'une industrie, bref, à une conception dynamique de l'industrie.

### *La vulnérabilité*

Pour l'entreprise, l'analyse industrielle se ramène largement à poser le problème de sa vulnérabilité. Celle-ci peut être définie comme la mesure dans laquelle la stratégie est influencée, dans sa fixation comme dans son évolution, par les variables extérieures liées à la nature de l'industrie. Cette influence se manifeste généralement sur les performances, et, plus largement, sur la compétitivité de l'entreprise.

Cette vulnérabilité tient à trois caractéristiques essentielles de l'industrie, reprises en permanence par les spécialistes de l'environnement stratégique : la turbulence, la complexité et l'accessibilité, même si les termes changent selon les auteurs :

— La turbulence correspond aux changements dans l'industrie. Ces changements peuvent être continus ou brutaux (« ruptures », « discontinuités »), forts ou faibles. On passe ainsi d'environnements stables à des environnements instables, très turbulents. En règle générale, les turbulences sont imputées, soit à la technologie, soit à la demande (goûts et besoins), soit aux actions des concurrents.

— La complexité correspond au nombre et aux interrelations entre les acteurs. Ces acteurs peuvent être les concurrents, mais surtout les fournisseurs, distributeurs et clients, ainsi que tous ceux qui exercent une « pression concurrentielle » sur l'industrie, au sens de Porter (substituts, entrants potentiels, institutions publiques et parapubliques, etc.). Plus ces acteurs sont nombreux et interactifs, plus l'entreprise éprouve de difficultés à contrôler son environnement, et, a fortiori, à l'influencer.

— L'accessibilité correspond à la facilité d'entrée (il faudrait dire aussi de sortie) d'une industrie. Elle est largement fonction de la hauteur des barrières à l'entrée. Bien entendu, une industrie n'est jamais homogène: il existe des « niches » à entrée plus facile (taille de départ faible, peu d'économies d'échelle et de champ, etc.). Dans les industries arrivées à maturité, ces niches peuvent se développer sous l'effet de la segmentation (besoin d'une qualité accrue, ou besoins plus spécifiques).

Au total, on sent bien qu'il y a un lien assez fort entre les trois notions, même si elles sont distinctes. A l'extrême, on aura des industries turbulentes, complexes et accessibles, et, à l'autre extrême, des industries stables, simples et protégées. Mais la majeure partie des situations concrètes se situe entre

ces deux extrêmes. Il appartient donc à l'entreprise de rechercher où se situent les facteurs de vulnérabilité, et d'en tirer des conséquences pour son management stratégique. Concrètement, cela signifie qu'elle doit :

— face à la turbulence forte, développer une capacité de veille technologique et commerciale, afin de surveiller les survenances de changements, soit dans les technologies, soit dans les marchés. Cette veille se faisant par le suivi de la documentation professionnelle et scientifique, par la participation aux foires, congrès, etc., par l'écoute des fournisseurs et des clients ou distributeurs..., mais aussi des concurrents, qui constitue la forme la plus usitée de veille ;

— face à la complexité, l'entreprise doit s'efforcer de briser l'interactivité en ayant une position dominante dans le réseau d'échanges, ou de limiter le champ de celui-ci en privilégiant des partenaires, ou en délimitant plus strictement son champ stratégique. Elle peut alors être en mesure de piloter davantage son action ;

— face à l'accessibilité forte, l'entreprise doit développer une action protectrice: protection juridique (brevets, contrats de distribution ou de sous-traitance), protection commerciale (fidélisation de la clientèle et des distributeurs, de la marque, etc.), protection technologique (recherche et développement, conception et design, etc.).

On constate ainsi que l'entreprise, en limitant son champ stratégique, va devoir gérer, au sein de son environnement concurrentiel, les relations de filière, en amont comme en aval.

## L'ANALYSE DE FILIERE

On définira la filière comme le système constitué par l'ensemble des acteurs d'une suite de stades de transformation et de valorisation, allant des ressources brutes jusqu'au produit fini, distribué et consommé. Cet ensemble est bien un système : il repose sur des acteurs, ayant une logique propre, mais articulée autour de la performance de ce système. L'articulation se concrétise, pour eux, par les relations avec d'autres acteurs immédiats de la filière : fournisseurs, clients, et, bien entendu, concurrents directs. Leur stratégie exige des ressources, qui seront gérées d'autant mieux que le positionnement dans la filière sera favorable. Cela signifie deux choses :

- il vaut mieux se situer aux stades de transformation et de valorisation où les perspectives de rentabilité sont les plus favorables : on peut y obtenir des coûts plus bas (économies d'échelle et de champ), ou l'on peut différencier fortement ses produits ;
- il vaut mieux jouer la transaction externe (externalisation) que la transaction interne (intégration) lorsque les stades amont et/ou aval sont peu valorisants.

Un des axes essentiels de l'analyse de filière sera l'exercice d'effets de dépendance. Dans une transaction externe, entre une firme A et une firme B, la firme A sera dite dépendante de B si :

- le flux de transaction A-B est très concentré (A fait une grande partie de son chiffre avec B) ;

- ce flux est peu substituable : il n'existe que peu de partenaires, ou le coût de remplacement, et a fortiori de modification de la stratégie de transaction, est très élevé ;
- le flux est essentiel pour A : un arrêt, voire un ralentissement du flux de transaction, mettrait A en péril, voire lui enlèverait sa raison d'être.

Cette dépendance de filière doit être distinguée de la dépendance financière (à l'égard de prêteurs) ou juridique (détention du capital par un actionnaire principal, comme dans les groupes de sociétés).

Cette dépendance joue de nos jours un rôle d'autant plus important que les entreprises tendent à externaliser, comme on le verra dans le chapitre suivant, nombre de leurs activités : produits-marchés, mais aussi fonctions autrefois exercées dans l'entreprise. Mais, ce faisant, les entreprises s'efforcent d'en garder le contrôle, et d'exercer un effet de dépendance.

Pour l'entreprise, généralement petite, soumise à ce risque, la parade consiste :

- à diversifier ses fournisseurs et ses clients autant que faire se peut, en évitant les risques liés à la dispersion ;
- à se procurer un avantage concurrentiel qui la rende "indispensable" (excellence technologique, qualité de la prestation, etc.).

L'analyse de filière est maintenant d'un usage courant. Elle ne va pas toutefois sans poser des problèmes :

— Comme pour le « marché » ou « l'industrie », la délimitation de la filière pertinente pour l'étude d'une stratégie dépend de beaucoup de données. De plus, si certaines filières sont assez simples (cas des filières agrochimiques) car fondées sur la décomposition successive, les filières fondées sur les processus d'assemblage sont d'une extrême complexité (cas des filières électromécaniques). Par ailleurs, les nouvelles activités, axées sur le rôle des services, se traduisent difficilement en termes de filières, car non fondées sur la transformation de produits matériels.

— Le problème plus fondamental est celui de l'existence de filières en tant que telles. Ne sont-elles pas le fruit d'une « reconstruction de l'esprit », à partir des comportements des acteurs, en termes de relations amont-aval ? On retrouve la même question pour l'organisation, comme on le verra dans le chapitre suivant. Cela revient à se demander concrètement si la filière peut avoir une stratégie, ou si celle-ci n'est pas le résultat des stratégies de chaque acteur (ou groupe d'acteurs) au sein de la filière. La question reste ouverte.

## L'ANALYSE DE CONCURRENCE

La théorie micro-économique des marchés nous offre plusieurs structures de concurrence :

— La concurrence pure et parfaite : la fixation des prix et des quantités est indépendante du nombre de concurrents. Les produits sont fabriqués de façon homogène et sont indifférenciés pour les consommateurs.

— La concurrence monopolistique et imparfaite: le nombre ne joue pas, mais les produits seront différenciés entre eux par les consommateurs, pour des raisons de distance, de coûts de vente, de notoriété, de connaissance imparfaite. Chaque firme a une part de marché, avec des élasticités-prix différentes entre elles.

— La concurrence oligopolistique : le nombre joue un rôle désormais. Peu nombreux, les oligopoleurs voient leurs produits très substituables entre eux, ce qui crée une situation de connaissance limitée (« interdépendance conjecturale »), nécessitant des manoeuvres stratégiques pour se partager le marché (jeux à somme nulle).

L'ensemble de ces théories repose sur le postulat de toute-puissance de la concurrence : chaque entreprise cherche à l'emporter sur les autres. Les analyses d'organisation industrielle (O. t.) montrent que :



— Les entreprises cherchent plutôt la stabilité, car la guerre est ruineuse. À côté du conflit, très exceptionnel (ce qui limite singulièrement l'application des doctrines militaires à la stratégie industrielle...), les oligopoleurs chercheront avant tout la collusion, voire la coopération (par exemple, par création de filiales communes).

— La base de compétitivité n'est pas uniquement constituée de coûts et prix inférieurs, mais de bien d'autres éléments: les produits sont de plus en plus différenciés (les marchés sont donc très segmentés) et fabriqués de façon hétérogène (il existe donc plusieurs procédés de fabrication, avec des technologies différentes, voire des matières différentes), ce qui induit des tailles optimales différentes.

— Les objectifs des entreprises sont plus complexes que la seule recherche du profit maximum: elles rechercheront la croissance, la survie, la domination, toutes choses mal élucidées dans la théorie micro-économique des marchés.

En ce qui concerne l'analyse stratégique, au marché, est préférée la notion de concurrence, qui met en jeu la relation entre acteurs. On a vu précédemment que la théorie des marchés contestables, apparue dans les années 80, faisait la distinction entre les marchés sur lesquels on pouvait entrer librement, et pour lesquels la concurrence était plus agressive, et les marchés non contestables, pour lesquels la concurrence était nettement moins agressive. Cette distinction rejoint les travaux des spécialistes de stratégie, qui s'en tiennent, par souci de simplicité, à la distinction entre :

— L'environnement concurrentiel hostile, ce qui apparaît par un comportement agressif entre les concurrents, un rejet des nouveaux concurrents, des guerres de prix, et, au stade extrême de l'hostilité, la volonté de faire disparaître les concurrents.

— L'environnement concurrentiel amène, favorable, dans lequel l'entrée est facile, voire sollicitée (cas des professions menacées), où il y a une bonne entente entre les confrères (cas des professions très spécialisées, comme dans les sociétés de conseil), où l'accroissement de la demande est forte, etc.

En conclusion, on débouche sur le tableau suivant, de *l'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel*

	<b>NATURE</b>	<b>CRITÈRES</b>
INDUSTRIE	VULNÉRABILITÉ	COMPLEXITÉ TURBULENCE ACCESSIBILITÉ
FILIÈRE	DÉPENDANCE	CONCENTRATION SUBSTITUABILITÉ ESSENTIALITÉ
MARCHÉ	AGRESSIVITÉ	HOSTILITÉ AMÉNITÉ

Bien entendu, il convient de parler de « degré », plus que de valeur absolue, sauf cas extrêmes. Ce qui importe également, ce sont les changements observés dans le temps.

En tout état de cause, il semble bien qu'il vaut mieux se trouver dans un environnement industriel peu complexe, peu turbulent et peu accessible (ce qui sous-entend une rente de situation), ne pas être dépendant dans sa filière (et exercer soi-même des effets de dépendance), et, enfin, oeuvrer avec une concurrence accueillante. En revanche, la situation extrême inverse (forte vulnérabilité, forte dépendance dans un milieu hostile) risque d'être fort désagréable !

## CHAPITRE 7.

### L'ORGANISATION



L'entreprise s'efforce de réaliser ses buts en engageant des ressources (matérielles, humaines, financières, d'information) qui vont lui permettre de réaliser des activités (produits-marchés), lesquelles sont destinées à d'autres entreprises ou ménages. Pour ce faire, elle doit affecter ces ressources à la réalisation de tâches élémentaires, qui sont coordonnées entre elles de façon cohérente, pour obtenir la meilleure performance possible. En fait, toute institution, même à but non lucratif, ou non économique a, et est donc, une organisation, et peut être étudiée en tant que telle. Mais une organisation ne peut se réduire à un ensemble de tâches : c'est aussi un ensemble d'individus qui vont les assumer. Chacun assume une série de tâches, correspondant à une fonction.

La relation avec la stratégie est, comme on va le voir, assez complexe. Une première question, préalable, doit être posée : une organisation a-t-elle une stratégie, un comportement, des buts, en tant que tels ? Deux positions s'affrontent :

— La première consiste à dire que seuls les individus peuvent avoir des comportements, des mobiles, des buts, et que c'est l'addition de ces buts individuels qui aboutit à ce que l'on appelle, par abus de langage, la « stratégie » de l'organisation. Cette addition est le résultat

de la confrontation des choix individuels, chacun ayant une stratégie propre, qui consiste largement à maximiser sa satisfaction (pouvoir, rémunération, liberté, etc.). Cette stratégie implique des alliances (par exemple, au niveau d'un service), mais aussi des conflits, impliquant des négociations (par exemple, discussion du budget annuel). Par ailleurs, la réalisation de ces stratégies individuelles implique un minimum de consensus, ce qui justifie l'existence de règles, de normes, de valeurs, au sein de l'organisation. Le sociologue français Michel Crozier a montré l'importance de ces stratégies individuelles et de l'acceptation des normes dans les organisations bureaucratiques. Bref, l'organisation est ici conçue sur une base individualiste (on part des individus) et « constructiviste » (elle est « construite » à partir des comportements individuels).

- La seconde consiste à dire que l'organisation a une existence établie en tant qu'institution sociale. Son statut lui confère une légitimité, lui indique quels sont ses buts (une entreprise capitaliste doit faire du profit), et lui prescrit quels sont ses moyens (recours à des salariés). L'analyse est donc de type *top-down* : l'organisation est conçue comme une construction rationnelle, qu'il faut rendre la plus performante possible. Dans cette conception, on est souvent amené à considérer que la performance à atteindre, et pouvant être effectivement atteinte, est largement conditionnée par les « forces extérieures » à l'organisation : forces du marché, pressions concurrentielles, valeurs de la société. Cette approche rationnelle débouche sur l'idée d'un *one best way*, impliquant le recours à des procédures, des techniques, considérées comme les plus performantes à un instant donné. De la sorte, l'organisation sera la plus efficiente :

Efficiencce = (résultats atteints / ressources engagées) = économie de moyens

Et, ce faisant, elle sera plus efficace :

Efficacité = (résultats atteints / buts fixés) = réalisation des aspirations

Les sociologues ajoutent une dimension souvent oubliée :

Effectivité = (satisfaction / résultat) = « moral » de ou dans l'organisation

Bref, l'organisation peut se ramener à un ensemble de procédures rationalisantes, ou à un ensemble de processus comportementaux. Bien entendu, certains auteurs s'efforcent de réconcilier ces deux approches. Mais elles correspondent à deux façons d'envisager les rapports entre l'organisation et la stratégie, comme le montre le développement historique des thèses sur l'organisation.

## **LES APPROCHES RATIONNELLES**

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on pense appliquer la science positiviste à la gestion des organisations, et notamment des entreprises : on parlera, avec l'ingénieur américain Taylor, d'organisation

« scientifique ». Puis les excès d'efficacité engendreront des baisses d'effectivité, car deux principes s'opposent : d'un côté la différenciation des tâches, et de l'autre, l'intégration des individus. L'essentiel de la stratégie organisationnelle consiste à tenter de les concilier.

### *La différenciation des tâches*

Le vieux principe de division du travail d'Adam Smith fut appliqué systématiquement durant tout le XIX<sup>e</sup> siècle. Mais il va se muer en règles appliquées méthodiquement. Il trouve son illustration à deux niveaux :

- Au niveau opérationnel, le taylorisme consistera avant tout dans une étude « scientifique » des gestes et des opérations. Contremaîtres et ingénieurs sont chargés de « penser » le meilleur enchaînement des opérations, aboutissement au travail posté.
- Au niveau de l'administration générale, les principes de l'ingénieur français Henri Fayol reposent sur la recherche de la coordination la plus harmonieuse entre les échelons d'exécution et de commandement.

Cette conception très « rationnelle » de l'organisation a une conséquence : les problèmes stratégiques (politique générale) sont indépendants de la structure rationnelle. Comme on l'a vu dans les premiers chapitres, cette conception top-down consiste à faire de l'échelon opérationnel un simple niveau d'exécution. Fayol sera d'ailleurs un des premiers auteurs à préconiser une planification à long terme dans les entreprises.

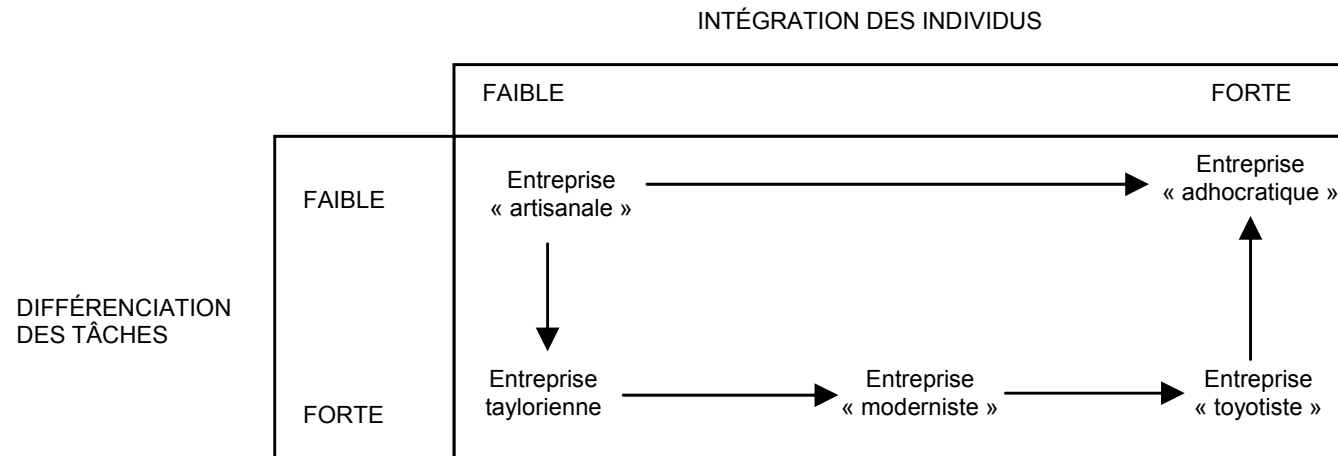
### *L'intégration des individus*

Au cours des années 20 et 30, sociologues et psychologues vont s'intéresser à l'individu dans son milieu de travail. Ils vont mettre en valeur l'importance des comportements individuels sur la performance globale de l'organisation. Ils observent les phénomènes de pouvoir (les individus cherchent à se ménager une marge de manoeuvre, un « champ » autour d'eux — l'environnement interne) et les phénomènes de groupe. En particulier, les groupes unis (même champ de valeurs) sont plus efficaces (plus productifs) et sans doute plus effectifs (plus satisfaits). L'idée est alors de développer des techniques de management permettant d'obtenir une plus grande intégration des individus dans l'organisation. Ces techniques peuvent être de type *top-down* (communication sur les valeurs de l'entreprise, sa « culture ») ou *bottom-up*, plus interactives (l'organisation s'adapte pour réaliser les aspirations des individus). Par exemple, on fait apparaître la notion de « besoins supérieurs » (Maslow) qui seront satisfaits par l'instauration de tâches et de procédures qui insistent sur les facteurs de motivation personnelle (promotion, réalisation personnelle liée au need of achievement, N. of A.) plutôt que sur les facteurs d'« hygiène » (environnement, voire salaire, etc.) selon la classification d'Herzberg.

Ainsi, on oppose la théorie « différenciatrice » à la théorie rationnelle « intégrative », la théorie X à la théorie Y. La tâche d'intégration est largement dévolue à l'échelon intermédiaire du système d'animation, comme on l'a vu dans l'évolution du contrôle de gestion (chapitre 3). Le niveau stratégique n'est pas concerné. Toutefois, les deux problèmes sont intimement liés dans la pratique des organisations, et il sera surtout question de la recherche d'un équilibre entre ces deux préoccupations.



Par exemple, un excès de division du travail (découpage en services cloisonnés, forte spécialisation des tâches) entraîne une baisse d'intérêt pour le travail, un refus d'intégration, c'est-à-dire d'adhésion aux objectifs de la Direction. Ce couple intégration-différenciation peut être schématisé en grandes théories ou conceptions de l'organisation :



Dans l'entreprise « artisanale », la gestion reste traditionnelle : tâches peu différenciées, et individus peu intégrés à l'organisation. Le taylorisme va surtout jouer sur les problèmes de différenciation des tâches, sans s'intéresser à l'intégration. A la suite des progrès en psychosociologie des organisations (école des Relations Humaines) et en management (décentralisation *staff and line*), on s'intéresse davantage aux problèmes d'adhésion, d'intégration des individus (notamment des cadres : direction

par objectifs) ; c'est ce que nous appelons « l'entreprise moderniste ». Au cours de ces dix dernières années, l'exemple japonais fascine les spécialistes nord-américains de management, car, grâce à une culture nationale fondée sur l'adhésion au groupe, les entreprises nippones peuvent coupler une forte intégration à une forte différenciation des tâches (ce que l'on appelle le « toyotisme », du nom de la firme Toyota). Toutefois, il semble que les organisations du xxr siècle seront organisées en sorte que les individus aient des compétences élargies, et manifestent une forte adhésion aux objectifs de l'organisation (ce que Toffler appelle « l'adhocratie », Archier et Seyriex les entreprises « du troisième type »).

## LES APPROCHES CONTINGENTES

L'approche rationnelle laisse entendre qu'il y a un seul mode d'organisation susceptible de fournir la meilleure performance (mythe du *one best way*). Au cours des années 60, les théoriciens des organisations vont montrer qu'il y a en fait plusieurs types d'organisation possibles : le choix de la « meilleure » organisation est lié à une ou plusieurs variables déterminantes, appelée(s) variable(s) contingente (s).

Sans doute la première théorie contingente a-t-elle été émise par Joan Woodward. Cet auteur, à partir de l'observation d'une centaine d'entreprises industrielles anglaises, a constaté que la technologie utilisée jouait un rôle déterminant sur la structure d'organisation la plus performante. La structure est définie à partir de trois critères simples : le nombre de niveaux hiérarchiques (de la base

au sommet), le champ de contrôle à la base (nombre d'exécutants directement sous les ordres du responsable à la base), le rapport entre les « productifs » et les « improductifs » (administratifs, commerciaux, etc.). La technologie est définie à partir des groupes I, II et III (cf. chapitre 5). Ainsi, dans les activités de groupe I, les entreprises performantes auront un nombre de niveaux hiérarchiques faible, un champ de contrôle moyen et un rapport productifs/improductifs faible, alors que, dans les activités de groupe II, le nombre de niveaux hiérarchiques est élevé, et le champ de contrôle élevé, en même temps que le rapport productifs/improductifs s'abaisse. Il est encore plus faible dans les activités en continu de groupe III, du fait de l'automatisation.

Cette conception contingente des organisations a constitué une grande avancée pour l'analyse stratégique, car elle confirmait que les problèmes de structure de l'organisation s'intégraient dans des choix stratégiques plus larges (ici, la technologie).

On en trouva la confirmation dans l'étude de deux professeurs de Harvard, Lawrence et Lorsch, sur les relations entre le type d'organisation et le type d'environnement. Ces auteurs reprennent la classification de Burns et Stalker, qui distinguent :

- les organisations de type mécaniste, très différenciées, très formalisées, axées sur les procédures et,
- les organisations de type organique, très intégratives, peu formalisées, axées sur les processus.

L'environnement est classé en turbulent et stable (cf. chapitre précédent).

En observant un certain nombre d'entreprises, il leur apparaît que les plus performantes sont celles qui présentent les caractéristiques suivantes :

- dans un environnement stable, elles ont une structure de type mécaniste;
- dans un environnement turbulent, elles ont une structure de type organique.

En conséquence, une entreprise qui aurait une structure mécaniste, plus rigide, ne saurait s'adapter dans un environnement exigeant des adaptations rapides, ne serait pas assez flexible. Moins compétitive, elle serait éliminée du marché.

Cette conception finalement déterministe de la relation entre des variables contingentes ne pouvait être que discutable. Elle fut discutée, effectivement, au cours des années 70-75. La deuxième vague contingente exposa plutôt l'idée d'une contingence multiple (la structure de l'organisation résultait de l'influence de plusieurs variables contingentes, et le résultat dépend de chaque situation particulière) et d'un codéterminisme (les variables s'entre-influencent : par exemple, une entreprise mécaniste cherchera à stabiliser son environnement). L'intérêt porté à la théorie contingente retomba fortement après 1975, du moins de la part des spécialistes de stratégie. Il n'en reste pas moins que cette approche a contribué à donner un rôle essentiel à la relation entre la stratégie et la structure, entre l'environnement et l'organisation. Sous un déterminisme apparent, c'était en fait l'idée du one best way qui était remise en cause.

## LES APPROCHES VOLONTARISTES (CONSTRUCTIVISTES)

Dans cette rubrique, on inclura les théories et constructions qui mettent en valeur le fait que la structure de l'organisation est le résultat de volontés stratégiques.

L'approche la plus célèbre est celle de l'historien des entreprises, professeur à Harvard, Alfred Chandler. En étudiant l'histoire des grandes entreprises américaines du début du siècle, à partir des décisions stratégiques prises par le conseil d'administration, Chandler arriva à la conviction que les changements organisationnels majeurs avaient été faits sous l'emprise de problèmes stratégiques majeurs, liés à des modifications dans l'environnement. Chaque entreprise avait dû trouver, de façon émergente, et non délibérée, de nouvelles structures. Celles-ci étaient choisies en fonction de plusieurs critères :

— Elles s'adaptaient mieux aux conditions nouvelles du marché. Par exemple, l'adoption de la structure divisionnelle produit-marché, avec responsables de produits, a permis à Dupont de Nemours et à *General Motors* de mieux « coller » aux besoins du marché, et de procéder à un début de segmentation marketing dès les années 30.

— Elles étaient acceptées par les principaux responsables, les managers souhaitant conserver leur pouvoir. Ainsi, la direction par objectifs et la décentralisation, mise en oeuvre par Alfred Sloan à la *General Motors*, permit de développer les responsabilités des opérationnels, qui pouvaient prendre des décisions de *business strategy*, avec un contrôle *a posteriori*.

— Elles permettaient d'accroître l'efficacité. Plus récemment, Chandler a montré que les réorganisations avaient eu pour but de bénéficier, dans un premier temps, des économies d'échelle, puis dans un second temps, des économies de champ ou de variétés (*economies of scope*), du fait des synergies entre produits-marchés au niveau de chaque division.

On voit donc que la relation introduite par Chandler était plus complexe que la seule affirmation : la stratégie « détermine » la structure. En fait, Chandler montre qu'il y a plutôt interaction, et processus émergent, avec essais-erreurs (le *staff and line* ne s'imposera qu'après la Seconde Guerre mondiale). Notamment, Chandler met l'accent sur les relations de pouvoir parmi les actionnaires influents, puis parmi les managers salariés de la haute Direction (la technostucture, selon Kenneth Galbraith).

Les apports de Chandler à l'analyse stratégique ont été décisifs :

- Il souligne le rôle de l'histoire de l'entreprise, et montre le caractère émergent de la construction de l'organisation.
- Il montre que, néanmoins, il y a une logique de recherche de compétitivité, par adaptations successives aux transformations du marché, mettant en valeur l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité stratégique. Les contre-exemples ont été Ford dans les années 20, IBM dans les années 80.
- Il souligne le rôle des individus, de grands managers qui ont su imposer les changements organisationnels, parfois douloureux.

Mais, le plus souvent, ces changements furent de caractère réactif et émergent, plutôt que proactif et délibéré, contrairement à ce que laisserait croire la littérature de vulgarisation en management.

Parallèlement à cette approche historique, on évoquera l'approche configurationnelle, dont le maître d'oeuvre est le Canadien Henry Mintzberg. On retrouve la même idée d'un processus émergent, aboutissant à une organisation qui sera le fruit de l'histoire de l'entreprise (ou de l'institution) et des rapports de pouvoir. Mais Mintzberg aborde la question de façon plus interne : la stratégie est abordée sous l'angle des processus de prise de décision au sein de l'organisation.

Pour Mintzberg, toute organisation doit assumer, peu ou prou, un certain nombre de tâches élémentaires, qui seront regroupées en fonctions ou services. On aboutit à des agencements types, des « structures », qui servent de référence, de grille d'analyse, mais que l'on ne retrouve jamais à l'état pur, l'organisation subissant de multiples influences contingentes, pour aboutir à des « configurations », des sortes de « modelages » plutôt que des « modèles ».

Mintzberg décompose l'organisation en champs de force internes (sachant qu'elle subit également des champs de force externes, de la part de l'État, des actionnaires, etc.), correspondant à des fonctions ou niveaux décisionnels :

- le sommet stratégique, la ligne hiérarchique et le « centre opérationnel » (soit, *grosso modo*, les niveaux de finalisation, de commandement et d'exécution);
- la « technostructure » (soit les spécialistes fonctionnels) et les fonctions de support logistique, dont le but est de mettre à disposition les ressources organisationnelles (matérielles, humaines, financières et d'information).

Ces différentes fonctions sont coordonnées au travers de divers processus et/ou procédures: l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation (c'est-à-dire, plutôt, la formalisation des procédures d'exécution, de contrôle et d'évaluation).

La forme que va prendre concrètement l'organisation, autour de ces points clés, sera fonction de variables contingentes : l'âge et la taille de l'entreprise, le système technique, l'environnement, la localisation du pouvoir. On aboutit à des formes typiques, au sein desquelles l'importance de chacune des fonctions clés sera variable. Ces « configurations » sont résumées dans le tableau suivant :

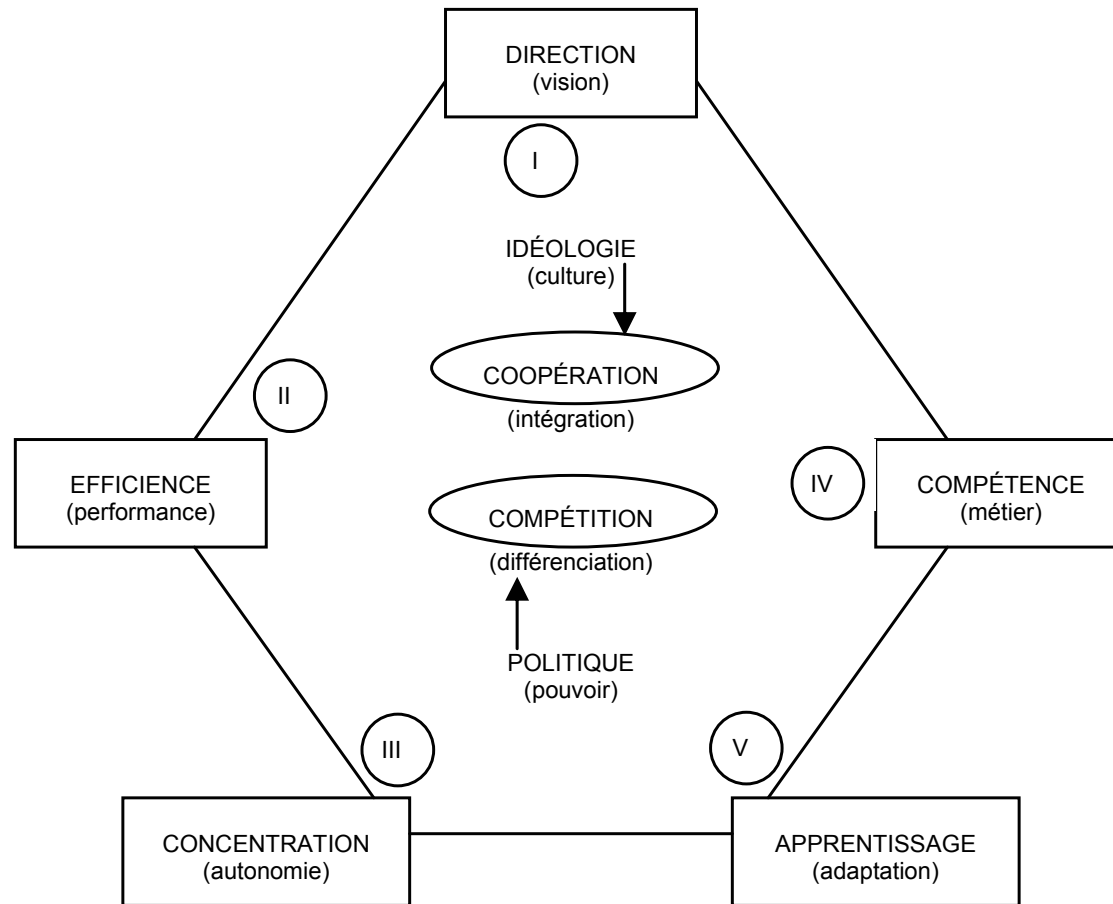
PARTIES DE BASE CONFIGURATIONS ORGANISATION	SOMMET STRATÉGIQUE	LIGNE HIÉRARCHIQUE	CENTRE OPÉRATIONNEL	TECHNOSTRUCTURE	SUPPORT LOGISTIQUE
I - Entrepreneuriale	XXX	X	XX	O	O
II- Mécaniste	X	XXX	XX	X	X
III- Divisionnalisée	X	X	XXX	XX	XX
IV- Professionnelle	X	X	XXX	XXX	XX
V- Innovatrice (adhocratique)	O	O	O	XXX	XXX



L'organisation entrepreneuriale correspond à la PME traditionnelle (style paternaliste). L'organisation mécaniste s'identifie largement aux grandes entreprises bureaucratiques (forte formalisation, différenciation poussée). L'organisation divisionnalisée fait référence aux grandes entreprises diversifiées et décentralisées (modernistes...). L'organisation professionnelle se retrouve là où coexistent deux formes de pouvoir et d'organisation, d'un côté bureaucratique et formalisé (« l'administration »), de l'autre expertal et personnalisé, comme dans les hôpitaux, l'enseignement. Enfin, l'organisation innovatrice s'adresse à de petites entreprises innovantes, peu formalisées, et s'appuyant sur une forte intégration des individus (d'où le nom « d'adhocratie »).

Mais chacune de ces configurations subit des forces qui vont la déformer, ce que nous traduirons sous la forme suivante:





(d'après Mintzberg)

Entre parenthèses, sont mentionnés nos propres termes.

Deux champs de force contradictoires se détachent: la recherche de la coopération (l'intégration), liée à « l'idéologie » (la culture de l'entreprise) ; la recherche de la compétition (différenciation des tâches et des fonctions), liée aux problèmes de « politique » (pouvoir). Autour, s'articulent des forces, qui s'apparentent largement aux compétences distinctives sur lesquelles doit s'appuyer l'organisation. Selon la configuration adoptée, l'entreprise mettra en valeur telle ou telle « force » ; mais aussi, le choix de configuration sera fonction de la compétence que l'on considère comme étant un facteur clé de la compétitivité :

- L'organisation I (entrepreneuriale) mettra l'accent sur la vision du dirigeant.
- L'organisation II (mécaniste), sur l'efficacité.
- L'organisation III (divisionnalisée), sur l'autonomie de décision.
- L'organisation IV (professionnelle), sur le métier, l'expertise.
- L'organisation V (innovatrice), sur l'adaptation, l'apprentissage.

Dans la réalité, les organisations concrètes sont mues par des exigences, des mobiles plus ou moins compatibles, voire contradictoires. Il en résulte que la compatibilité parfaite entre la stratégie et la structure ne peut être obtenue, et que, a fortiori, il ne saurait exister de type d'organisation « optimal ». L'organisation « satisfaisante » sera suffisamment stable et compétitive, tout au long d'un processus émergent, au cours de l'histoire de l'entreprise, fait d'adaptations réciproques.

Ce sentiment de relativisme se trouve accru lorsque l'on aborde l'approche moderne de l'organisation, en termes d'avantage concurrentiel.

## **L'APPROCHE EN TERMES DE COMPETENCES DISTINCTIVES**

---

### *Les facteurs clés du succès*

L'idée selon laquelle la compétitivité de l'entreprise est largement fonction de ses capacités n'est évidemment pas nouvelle. Dans le modèle SOWT (cf. chapitre 2), il est bien dit que le diagnostic stratégique repose sur l'examen des forces et des faiblesses de l'organisation. De même, les matrices stratégiques insisteront-elles, après 1975, sur la notion de facteur clé de succès (FCS). Les FCS résultent d'un diagnostic organisationnel. Ainsi, dans la matrice atouts-attraits de Mac Kinsey (cf. chapitre 5), on distingue les facteurs externes de succès (non contrôlables par l'entreprise) et les facteurs internes, supposés contrôlables. Ces FCS internes correspondent, essentiellement, aux « activités fonctionnelles qui doivent être déployées pour garantir une bonne position concurrentielle aux unités opérationnelles » (d'après Hax et Majluf). Ces facteurs internes sont : la part de marché, la force de vente, le marketing, le service clients, la R & D, la production, la distribution, les ressources financières, l'image, la largeur de la gamme, la qualité/fiabilité, la compétence managériale. Bien entendu, on peut en ajouter bien d'autres: compétence du personnel, productivité, localisation, etc. On accorde une pondération aux différents facteurs, en fonction de l'importance qu'on leur reconnaît dans la compétitivité de l'entreprise, puis on les note de 1 à 5 (très mauvais à très bon) au regard de la situation dans l'entreprise (méthode préconisée par Hofer et Schendel).

On a déjà souligné les risques liés à cette méthode ; conçue comme un outil de réflexion pour aider à la décision, elle s'est néanmoins avérée fort utile. Toutefois, le problème essentiel est supposé résolu :

en quoi peut-on dire que tel facteur est critique? En fait, le postulat central est que le marché, les forces concurrentielles, déterminent ce que doivent être les FCS dans telle entreprise (ou division produit-marché) sur tel marché, en sorte que toutes les entreprises chercheraient à exploiter le même type d'avantage concurrentiel, adopteraient le même type d'organisation.

Au cours des années 80, la réflexion va être prolongée jusqu'à ce que la proposition soit retournée : comment, au regard de ses compétences distinctives, l'entreprise doit-elle se positionner dans son environnement concurrentiel, en jouant d'un avantage concurrentiel qui la distingue des autres? En sorte que la concurrence devient l'art de cultiver sa propre différence...

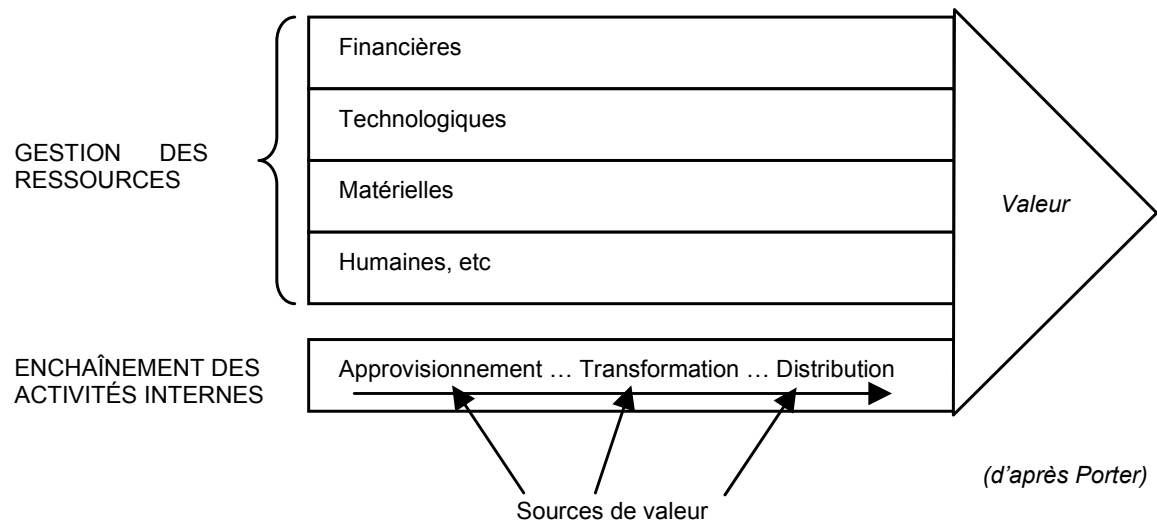
### *La chaîne de valeur*

L'Américain Michael Porter va présenter cette préoccupation nouvelle en utilisant le schéma commode de la chaîne de valeur.

L'organisation est un lieu où sont combinées des ressources (matérielles, humaines, financières et d'information) de la meilleure façon possible, afin d'en extraire des activités (au sens de produits: biens et services) ayant la plus grande valeur possible. Cette valeur, comme le savent les économistes, peut être établie de deux façons : à partir du prix de marché (censé mesurer la valeur perçue par les utilisateurs du produit) ou à partir du coût des facteurs (coût de revient).

Dans l'analyse comptable traditionnelle, le coût de revient s'établit en distinguant les charges directes variables (matières premières, main d'oeuvre de production) et fixes (amortissement du matériel de production) et les charges indirectes, variables et fixes (« frais généraux » : administration,

vente). Cette méthode de comptabilité industrielle est de plus en plus contestée, car les frais indirects, répartis arbitrairement entre les produits, deviennent prédominants par rapport aux coûts directs de production. L'idée actuelle consiste à répartir les coûts non pas entre les produits, mais entre les tâches et les fonctions (les « activités » internes) indispensables à l'élaboration de produits : le but de cette analyse d'activités est de repérer celles qui ajoutent réellement de la valeur, qui sont compétitives (l'entreprise les réalise aussi bien, et si possible mieux que les concurrents). Il pourra s'agir d'activités de conception, de logistique, de distribution, de financement, de fabrication, etc. Chacune d'entre elles nécessite un certain nombre de ressources, soit le « coût » de cette activité ; il faut également tenir compte de la complémentarité, de la synergie entre ces activités qui s'enchaînent. D'où le schéma de chaîne de valeur :



Ce schéma pourrait également être présenté sous la forme d'une matrice Ressources-Activités.

L'analyse de la chaîne de valeur présente à l'évidence un intérêt plus stratégique que comptable. Il s'agit en effet de repérer les activités pour lesquelles la valeur perçue par l'utilisateur est forte. Il s'agit également de repérer les activités pour lesquelles la valeur relative est forte : entendons celles pour lesquelles elle est aussi et même plus compétente que l'extérieur. Lorsque la valeur perçue est insuffisante, il faut renforcer l'activité si elle est idiosyncrasique ou au contraire l'abandonner, quitte à la faire faire à l'extérieur. Il en va de même si cette activité a une valeur *relative* faible (elle consomme relativement trop de ressources, et il serait moins coûteux de l'acquérir à l'extérieur).

On se rend compte alors que la chaîne de valeur repose sur une double analyse :

— Une analyse externe: la valeur est fonction du marché, de l'attente des utilisateurs, et, en conséquence des satisfactions attendues (ce qui rejoint les problèmes de mission). De plus, la chaîne de valeur de l'entreprise est insérée dans un réseau de chaînes de valeur en amont et en aval (ce qui correspond largement à la filière), en sorte que l'entreprise peut faire ou faire faire telle ou telle activité (par exemple, dans la confection, avoir son propre styliste — activité idiosyncratique — ou faire appel à des stylistes indépendants).

— Une analyse interne, qui implique à la fois une bonne répartition et une bonne coordination des ressources. La capacité concurrentielle de l'entreprise peut alors s'analyser à deux niveaux différents :

- En termes de montant de ressources dont elle dispose. Il s'agit alors de ce que l'on appellera la capacité-potentiel (*capacity*).
- En termes d'aptitudes particulières, de compétences distinctives, qui rendent l'entreprise compétitive et qui résultent de l'affectation judicieuse des ressources dans l'organisation, au travers des activités. Par exemple, la capacité d'innovation, la capacité de réaction, etc. On parlera de capacité -compétence (*capability*).

Cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante soit-elle, pose beaucoup plus de problèmes qu'elle n'en résout. La mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion. De plus, il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel. Michael Porter, à l'instar d'un grand nombre de spécialistes de stratégie, notamment Hofer et Schendel, insiste de façon croissante sur le caractère éminemment dynamique de cette analyse de valeur et de capacités. En effet, l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels. Mais, de plus, la valeur des activités évolue aussi en permanence, du fait des phénomènes d'apprentissage, du fait de la modification des rapports de force et des bases culturelles (valeurs de référence) au sein' des organisations. En conséquence, la coordination (le *fit*) entre l'avantage concurrentiel (les compétences) et le positionnement concurrentiel est le fruit de processus adaptatifs complexes que l'on commence seulement à inventorier, Il est remarquable de constater une convergence des préoccupations sur les processus : école évolutionniste (Nelson et Winter), école de la



configuration et de l'apprentissage (Mintzberg et Miller), école de la *capability* (Porter, Hofer et Schendel).

## CHAPITRE 8.

### LES STRATEGIES DE DOMAINE



L'action stratégique de l'entreprise implique des relations de diverses natures avec « l'environnement ». Celui-ci sera circonscrit, et ramené aux acteurs, aux institutions, aux aires de production, etc. qui sont susceptibles d'influencer le cours de cette action stratégique. On parle alors de domaine stratégique. En fait, cette notion n'est pas toujours très claire, et l'on essaiera de la définir dans un premier temps.

L'enjeu de l'analyse de domaine consiste dans la recherche de la compétitivité, laquelle, traditionnellement, passe par l'extension du domaine d'action, au travers des diverses stratégies de développement, puis des stratégies possibles de valorisation.

#### LA NOTION DE DOMAINE

Le domaine d'action stratégique peut être défini de façon plus ou moins restrictive. En termes de *business strategy*, il s'identifie à l'articulation technologies-produits-marchés découlant de la définition de l'activité (business) d'Abell, sur laquelle nous nous sommes fondé. Mais, en termes d'analyse industrielle, on inclut dans le domaine un nombre supérieur d'acteurs intervenant sur les

choix de domaine (par exemple, les clients et les fournisseurs). On donne à la première acception le nom de « domaine d'activités stratégiques » (DAS), et, à la seconde, le nom de « champ stratégique ».

*Le domaine d'activités stratégiques (Strategic Business Unit)*

Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents. L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques. Ces actions stratégiques communes seront les suivantes :

— Le choix de la stratégie générique. Rappelons que Michael Porter a distingué trois types de stratégies génériques :

- Une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs, à partir d'économies d'échelle, de variété, d'apprentissage.
- Une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits, à travers une politique de promotion, de conception, de distribution, de qualité, de services, etc., ayant pour but de rendre le produit plus attrayant, et de rendre le consommateur moins sensible à la variable prix.
- Une politique de focalisation sur un type d'activité, entendue de façon étroite (niche, créneau) ou large (ensemble des biens et services liés à cette activité, pour satisfaire les différents utilisateurs).

Dans la réalité, les entreprises diversifiées tendent à combiner, parfois de façon complexe, ces diverses stratégies génériques.

— Le choix des canaux d'approvisionnement et de distribution. Par exemple, certains produits sont vendus exclusivement en grande surface, d'autres dans des magasins spécialisés. De même, l'approvisionnement dépendra du type de matières premières et matériaux utilisés dans la production, au sens large.

— Le recours aux ressources humaines (type de qualification), aux ressources financières (modes de financement).

— Le marketing mix : prix, publicité, force de vente, mode de distribution, etc.

— Gestion du cycle de vie des produits, certains étant à renouvellement rapide, d'autres davantage pérennes.

On parle alors de segmentation stratégique. La segmentation marketing ne s'intéresse qu'aux découpages liés aux couches de consommateurs visés. Ceux-ci sont classés, le plus souvent, soit en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle (CSP), soit en fonction de leur style de vie. La segmentation stratégique est donc plus large, car elle englobe les problèmes de métiers (savoir-faire, compétences distinctives) comme de missions (types de besoins satisfaits) : elle ne peut donc être conçue comme une simple extension des problèmes de marketing.

La délimitation des domaines d'activités stratégiques relève d'une méthode d'autant plus difficile à maîtriser que les produits, les technologies et marchés de l'entreprise sont variés. Un exemple simple permet de mieux comprendre les enjeux.

Soit une entreprise fabriquant des aliments pour chiens et pour chats, selon des technologies différentes (conserves, granulés, etc.), et pour des couches de clientèle différentes (donc des circuits de distribution différents : supermarchés, magasins spécialisés, etc.), avec des marques différentes, dans des pays différents. On voit qu'il s'agit de regrouper les activités en segments présentant fondamentalement les mêmes problèmes stratégiques. Par exemple, on aura un premier segment stratégique correspondant à une stratégie de coûts bas, et de pénétration d'un marché de grande consommation, quel que soit le produit, mais avec la recherche de grandes séries (économies d'échelle), de gammes étroites (peu d'économies de variété), de circuits de distribution courts (centrales d'achat, grandes surfaces). Un autre segment comprendra les produits axés sur la différenciation (séries plus courtes, gammes larges, magasins spécialisés, etc.).

L'entreprise conserve généralement une organisation en divisions produits-marchés. La segmentation stratégique sera alors l'affaire, non des opérationnels mais des échelons fonctionnels d'animation et de contrôle, dont le rôle sera de proposer des actions concertées entre les divisions, entre les usines et les filiales, entre les diverses fonctions (production, marketing, commercial, conception de produits nouveaux, etc.). Une telle concertation permet d'accroître la cohérence de l'efficacité de la stratégie d'activités.

La segmentation permet donc de délimiter les domaines d'activités stratégiques. Une entreprise multidivisionnelle et diversifiée se retrouvera sur plusieurs DAS, impliquant des choix stratégiques différents. Bien entendu, plus l'entreprise réduit le nombre de ses activités, se concentre sur un couple métier-mission, plus son ou ses DAS seront homogènes.

### *Le champ stratégique*

Cette notion a été développée par divers auteurs, en particulier le Français F. Bidault. On peut lui donner une acception restreinte — en fait, les DAS. Mais on peut lui donner également une acception beaucoup plus large. Le champ stratégique est alors délimité par l'ensemble des acteurs qui participent au jeu concurrentiel de l'entreprise.

Le champ stratégique va donc être proche de la notion d'industrie de M. Porter, mais en la réduisant à ce qui concerne directement la stratégie de l'entreprise, soit :

- Les concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui proposent des produits semblables à ceux de l'entreprise.
- Les concurrents indirects, c'est-à-dire ceux qui proposent des produits répondant au même besoin (substitution en termes de mission) mais fabriqués selon des technologies différentes, dans des industries (filères) différentes (par exemple, les meubles en métal ou en plastique moulé, par rapport aux meubles en bois, ou, pour reprendre notre exemple antérieur, d'autres types d'aliments pour animaux domestiques). En ce cas, le champ peut s'élargir considérablement (ainsi, le besoin de sortie urbaine peut être satisfait par le cinéma ou par le restaurant, ou encore par le théâtre), le critère

étant la forte élasticité croisée de substitution (des conditions plus ou moins favorables entraînent des transferts de demande). Dans ce cas, l'entreprise peut être amenée à se diversifier vers ces activités concurrentes, mais aussi complémentaires (sources d'économies de variété), donc à élargir son champ stratégique.

— Les concurrents potentiels, c'est-à-dire les entreprises susceptibles de pénétrer sur vos marchés. Tel est le cas des entreprises qui souhaitent, donc, élargir leur champ. Tel est le cas, également, des entreprises étrangères, ainsi que celles qui peuvent développer des technologies génériques (produits, procédés, process) en les appliquant à d'autres activités.

— Les entreprises en amont et en aval: sous-traitants, fournisseurs, distributeurs, clients, etc., soit la filière dans laquelle l'entreprise opère. Elle peut essayer d'élargir son champ stratégique en pénétrant dans les activités amont ou aval : c'est la stratégie d'intégration. Mais elle peut aussi essayer d'exercer un pouvoir de marché, en amont comme en aval, en maîtrisant les transactions externes, notamment en jouant sur des situations de dépendance il s'agit alors d'une stratégie de quasi-intégration (sous-traitance, concessionnaires exclusifs, etc.). Les entreprises quasi intégrées entrent dans le champ stratégique de l'entreprise dominante (le plus souvent un grand groupe).

Toutefois, la notion de champ stratégique peut être encore étendue. En effet, ce champ stratégique pourra comprendre toutes les institutions avec lesquelles l'entreprise est en relation étroite, voire en interaction, et qui influencent sa stratégie. Cela comprend :

- les apporteurs de fonds et de ressources financières : actionnariat, prêteurs divers (banques, établissements publics et parapublics, Bourse de valeurs mobilières, sociétés de capital-risque, etc.);
- les apporteurs de soutiens divers : aide au conseil et à l'innovation;
- les organismes exerçant un pouvoir réglementaire: collectivités locales et régionales, administrations publiques, chambres consulaires, etc.
- les syndicats professionnels (salariés et patronaux), et les divers groupes de pression (organisations de consommateurs, mouvements écologistes, partis politiques, etc.).

Ces diverses institutions jouent un rôle plus ou moins important, selon la taille, la nature et la localisation de l'activité, l'âge de l'entreprise (soutiens à la création et au démarrage notamment). Elles contribuent notamment à aménager les règles du jeu concurrentiel, en établissant ce que les économistes ont appelé des conventions: normes, règles, usages professionnels, codes de déontologie, etc. Le courant théorique dit « d'organisation industrielle » (O. I.) en tient compte, alors que le courant dit « d'économie industrielle » (E. I.) privilégie quasi exclusivement les forces du marché. Michael Porter, dans ses récents ouvrages (notamment L'Avantage Concurrentiel des Nations) insiste sur l'importance de ces facteurs institutionnels (cf. Conclusion générale).

Au total, on constate que la notion de champ stratégique, vue dans cette acception extensive, nous conduit au-delà des simples « forces concurrentielles du marché ». Mais, si l'on s'en tient aux seules



stratégies de domaines d'activités, on se rend compte que les choix n'en sont pas moins complexes. Pour notre part, nous ramènerons ces choix à deux grandes catégories :

- D'une part, l'entreprise cherchera à développer son domaine d'intervention.
- D'autre part, elle cherchera les meilleurs moyens de le valoriser.

### **LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU DOMAINE STRATEGIQUE**

Il semble logique de supposer, voire d'affirmer, que l'entreprise cherche à développer son domaine stratégique, en d'autres termes, qu'elle recherche la croissance. Cette affirmation peut s'appuyer sur trois logiques d'action :

- Une logique d'allocation des ressources disponibles : la croissance va de pair avec la recherche des économies d'échelle et de variété des produits. Pour l'Américain Chandler, ces deux facteurs expliquent la croissance des grandes entreprises américaines au cours du XXème siècle. Pendant longtemps, la grande taille a été synonyme de performances supérieures, et la croissance un indice de succès de la stratégie.

— Une logique de valorisation des capitaux investis. Conformément au modèle PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), l'obtention de parts de marché supérieures entraîne des profits supérieurs.

Nonobstant les coûts de croissance, l'entreprise qui atteint des tailles supérieures, qui voit son chiffre d'affaires croître plus que celui de ses concurrents, doit en principe être plus rentable.

— Une logique d'intention: les dirigeants des grandes entreprises sont jugés davantage sur la croissance que sur le profit. La grande taille permet à l'entreprise de détenir un pouvoir de marché, d'exercer des effets de dépendance, de maîtriser son environnement, d'influencer les forces concurrentielles et la structure de son secteur.

Cette apologie de la croissance a été sérieusement critiquée au cours des années 80 :

— Les très grandes entreprises ont été sévèrement touchées, et ont révélé une capacité d'adaptation stratégique insuffisante. Les restructurations ont tendu à l'éviction des activités les moins rentables, à la réduction des personnels, au recentrage sur des activités clés, conduisant à un rétrécissement, et à une délimitation plus appuyée du champ stratégique. La croissance n'est plus recherchée en tant que telle, et les grands dirigeants sont davantage jugés sur la rentabilité.

— Les petites entreprises se sont développées avec rapidité, remettant en cause ce dogme de la croissance, donc de la taille supérieure. En effet, les dirigeants de ces entreprises recherchent l'autonomie, et craignent la perte de contrôle. De plus, nombre de ces activités, très ciblées, ne sont

performantes que pour une taille réduite. Il en résulte notamment que les préceptes de l'analyse stratégique, pensés avant tout pour de grandes entreprises, ne leur sont bien souvent pas applicables.

Il en découle que les modes de développement actuels des entreprises sont devenus plus complexes. On peut distinguer un développement « patrimonial » et un développement « contractuel », en s'inspirant des travaux de B. de Montmorillon sur les groupes.

— La croissance patrimoniale consiste à envisager le développement de l'entreprise sur la base d'une possession plus importante d'actifs matériels et immatériels, ce qui conduit à une augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise (ensemble de l'actif moins les dettes). Cette croissance obéit à une logique industrielle (disposer du maximum de ressources productives adéquates) ou financière (chercher à obtenir la meilleure rentabilité des capitaux investis).

— La croissance contractuelle consiste à étendre le champ d'influence de l'entreprise, sans mettre en jeu ses capitaux ou ses actifs, du moins directement, mais en développant des relations fortes avec la partie du champ quasi intégrée, et en le contrôlant. En s'appuyant sur la transaction externe, l'entreprise peut poursuivre sa logique industrielle ; le réseau de relations ainsi tissées repose sur une forte logique d'intention, faite de conventions, explicitées dans les contrats, ou tacites, ou réglementaires.

### *Les voies de la croissance patrimoniale*

On a coutume de distinguer trois modes de croissance: interne, externe, conjointe.

1°) La croissance interne (stratégies d'expansion).

La croissance interne résulte du développement propre à l'entreprise, ce qui se traduit par la création *ex nihilo* d'unités nouvelles.

Un modèle assez répandu s'inspire du cycle de vie des produits, et distingue plusieurs stades de développement d'une entreprise. Après une phase de gestation, l'entreprise démarrerait, puis connaîtrait une phase de croissance exponentielle, puis un rythme de croisière, avant de connaître la maturité et le déclin. L'intérêt de ces modèles, qui connaissent de multiples variantes, consiste à montrer qu'à chacune de ces étapes correspondent :

- des problèmes stratégiques particuliers (innovation, puis production, puis commercialisation),
- des compétences distinctives différentes,
- un style de management et une organisation différents (on passerait d'une structure artisanale à une structure plus bureaucratique, pour aboutir à une structure plus décentralisée).

Ces types de modèles ne fournissent qu'une représentation artificielle de la réalité. D'abord, ils identifient l'entreprise à un seul produit. Ensuite, ils supposent que les entrepreneurs recherchent une taille supérieure, ce qui est loin d'être acquis. Enfin, ils laissent entendre que l'on devrait nécessairement passer par ces divers stades, alors que, dans la plupart des activités industrielles mûres,

la dimension minimale requise au départ dépasse les capacités d'un entrepreneur individuel. On observe, au contraire, que les activités où il peut s'implanter ne connaissent pas de taille minimale efficiente, ni d'économies d'échelle ou de variété. Il en résulte que les explications relatives aux modalités de franchissement de chacun des seuils propres à chaque étape de la croissance restent obscures.

Ces critiques rappellent celles qui ont été exposées au sujet du cycle de vie du produit. Mais, comme pour ce dernier schéma, celui des stades de croissance a le mérite de la simplicité pédagogique, même s'il doit être utilisé avec précaution. Il a l'avantage de souligner les risques encourus en cas de croissance trop rapide et mal maîtrisée, et de mettre en valeur les seuils organisationnels à devoir franchir.

Ces problèmes se retrouvent également dans le cas des grandes entreprises conduites à se diversifier: elles doivent alors passer d'une structure bureaucratique, hiérarchisée, à une structure managériale, plus décentralisée, d'une forme « U » à une forme « M ».

## 2°) La croissance externe (stratégies d'acquisition).

La croissance externe résulte du développement de l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes. Ce type de croissance a notamment des effets patrimoniaux (la valeur des actifs de l'entreprise augmente) et juridiques (les entreprises peuvent fusionner entre elles, ou l'une d'entre elles est absorbée par l'autre, et perd son identité juridique). En fait, les modalités peuvent être financièrement et juridiquement plus complexes : l'entreprise pourra racheter que des établissements ou des filiales d'une autre entreprise ou d'un groupe de sociétés. Ou bien, il pourra y

avoir échange d'établissements ou de filiales, afin, notamment, de rationaliser les DAS. Les opérations deviennent alors rapidement fort complexes, car les valeurs des unités échangées ne sont pas équivalentes (d'autant que l'unité achetée peut créer un effet de synergie avec les activités existantes, ce qui augmente sa valeur).

La croissance externe peut également résulter du rachat d'entreprises existantes: le phénomène de reprise d'entreprises moyennes, ou de prise de contrôle de PME en difficultés (en particulier du fait d'une croissance trop rapide et non maîtrisée) se développe fortement.

Il convient de distinguer les opérations amicales et les opérations inamicales. Les premières impliquent un consensus des partenaires (par exemple, lorsqu'ils souhaitent faire des « rectifications de frontière » de leurs DAS, ou lorsqu'un dirigeant de PME souhaite revendre son affaire). Les opérations inamicales surviennent lorsqu'une entreprise souhaite prendre le contrôle du capital d'une autre entreprise contre le gré de ses dirigeants. Ceci peut arriver dans plusieurs cas typiques :

- L'entreprise « attaquée » a de médiocres performances, dues vraisemblablement à une faiblesse stratégique de l'équipe dirigeante.
- L'entreprise a de bonnes performances, mais ne peut financièrement supporter les coûts de la croissance.
- Les activités de l'entreprise s'intègrent dans le champ stratégique de « l'attaquant », et l'entrée dans le secteur est difficile (existence de brevets, d'un savoir-faire particulier) ou coûteuse (gros investissements d'installation). Le rachat est donc la solution, sachant que le coût sera

compensé par une performance supérieure (économies d'échelle ou de variété, synergies, acquisition de savoir-faire et de compétences distinctives, etc.).

Les entreprises « attaquables », notamment les sociétés cotées en Bourse, s'efforceront de se prémunir, par des stratagèmes divers :

- « Verrouillage » du capital social, y compris par l'autocontrôle (existence de sociétés-écrans, chacune ayant une part significative du capital des autres, ce qui rend très difficile l'obtention du tiers des actions, base de la minorité de blocage).
- « Alliances » entre actionnaires influents, de façon à constituer un noyau dur qui détiendra un paquet d'actions suffisant (1/3, 1/2, voire 2/3 des droits de vote).
- Clauses statutaires, comme les actions à droits de vote différents, les obligations convertibles en actions, etc.
- Clauses secrètes, instituant des engagements de rachat des actions (ce qui élève les cours) en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (l'élévation des cours rend l'opération trop coûteuse, et dissuade les attaquants), par un « chevalier blanc » (groupe industriel ou financier).

En réalité, on observe que les opérations inamicales sont très peu fréquentes... et nécessitent de solides appuis de la part des actionnaires ou des managers en place ! Les OPA et OPE n'existent pratiquement pas au Japon et en Allemagne, et médiocrement en France. On les rencontre davantage en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

Les opérations de croissance externe ont des avantages évidents ; mais elles ne vont pas sans inconvénients :

— Les avantages résident dans l'acquisition de compétences distinctives, dans la pénétration sur des activités nouvelles, dans le renforcement sur les activités existantes, plus rapidement, et souvent à moindre frais.

— Les inconvénients et risques sont les suivants :

- Il faut faire l'amalgame entre des entreprises ayant des cultures différentes, des organisations non coordonnées. Les doubles emplois risquent d'être importants dans les différentes fonctions, ce qui entraîne des coûts de restructuration, sans qu'il soit sûr que la "mayonnaise prenne" entre les sociétés.

- Il n'est pas sûr que la société absorbante ait les compétences nécessaires pour réussir dans les activités de l'entreprise absorbée (métiers et/ou missions différents).

- Les problèmes internes à l'entreprise rachetée peuvent avoir été sous-estimés.

3°) La croissance conjointe (stratégies d'alliance).

À partir des années 75, on a observé le développement frappant des opérations conjointes : deux sociétés (groupes) ou plus s'entendent pour créer des unités communes, en prenant une part du capital social. Les cas les plus fréquents sont les suivants :



— Chacun possède une expertise particulière, et leur combinaison permet de développer des activités et des produits nouveaux. Par exemple, la conjonction d'une expertise en chimie des cristaux et en électronique permet de développer la fabrication des puces électroniques.

— Chacun approvisionne le site en une matière, ou utilise le produit fabriqué sur le site (par exemple, un site pétrochimique).

— Les uns sont fournisseurs, d'autres distributeurs (par exemple, les centrales d'achat).

— La conjonction permet de produire et vendre à une plus grande échelle, et donc d'obtenir à plusieurs une part critique du marché.

— L'alliance peut conduire à des économies de variété des produits.

— L'alliance entre entreprises étrangère et « nationale » permet de pénétrer des marchés nationaux protégés. Les *joint ventures* constituent l'une des formes privilégiées de la croissance internationale, avec l'acquisition d'entreprises « indigènes ».

On observera que ces pratiques d'alliances rendent les contours du domaine stratégique plus flous, puisqu'il existe une zone conjointe à plusieurs entreprises. Ce « flou » s'accroît encore si l'on évoque les stratégies de développement contractuel.

*Les voies de la croissance contractuelle*

L'entreprise peut étendre son domaine d'action stratégique en développant des relations contractuelles avec d'autres entreprises. On distinguera les relations qui relèvent de la quasi-intégration, et celles, plus récemment analysées, qui relèvent de l'externalisation.

1°) Les stratégies de quasi-intégration.

La littérature de management et d'économie d'entreprise distingue la concentration horizontale (par regroupements d'activités situées à un même niveau de transformation, voire identiques) et la concentration verticale (entre activités situées en amont ou en aval dans les stades de transformation). On montre les avantages économiques et stratégiques de la concentration verticale, c'est-à-dire de l'intégration :

— L'entreprise se dispense des coûts de coordination entre l'amont (ou l'aval) et son propre niveau (coûts de logistique). Ces coûts sont internalisés : notamment, les coûts liés à la transaction seront inférieurs si l'entreprise est bien organisée.

— L'entreprise maîtrise les différents échelons de sa filière, notamment l'évolution technologique et commerciale. Ce faisant, elle dissuade l'entrée dans le secteur d'activité.

Ces avantages économiques et stratégiques ont été discutés. En particulier :

— Au plan économique, les coûts de transaction externe peuvent être inférieurs, ainsi que les coûts de production et les prix de vente (les entreprises en amont et/ou en aval pourront bénéficier d'économies d'échelle plus importantes).

— Au plan stratégique, l'intégration dans une filière est source de rigidités, et rend la sortie de la filière plus difficile.

En conséquence, il peut être plus intéressant de « faire faire » plutôt que de faire. Mais il vaut mieux maîtriser la transaction externe, s'assurer de la gouvernance, au sens de Williamson. D'où la stratégie de quasi-intégration qui consiste à établir des relations contractuelles précises, stables, avec les sous-traitants et avec les distributeurs (contrats de concession exclusive, franchise). Ainsi, ces entreprises rentrent dans le champ stratégique de l'entreprise, dans la mesure où elle peut contrôler et influencer la stratégie des entreprises quasi intégrées.

2°) Les stratégies d'externalisation.

Mais l'entreprise peut aller plus loin, et décider de faire faire à l'extérieur, dans des entreprises juridiquement indépendantes, certaines fonctions. Les raisons de ce choix peuvent être analysées en termes de transaction : les fonctions externalisées exigent des actifs spécifiques, et elles sont gouvernables. Cette pratique concerne particulièrement les activités de services aux entreprises: services dits de faire (entretien, gardiennage, restauration, etc.) et de conseil (conseils divers).

### 3°) Vers le réseau.

Ces pratiques peuvent être considérées comme assez récentes, car elles se sont développées au cours des années 80. Les grandes entreprises se sont rendues compte que nombre d'activités ou de fonctions pouvaient être réalisées plus efficacement à l'extérieur; elles se sont concentrées sur leurs compétences distinctives, et leurs activités clés (ce qui explique largement les vagues de licenciement). Dans le même temps, les petites et toutes entreprises qui se multipliaient ont cherché, soit par nécessité (manque de capitaux), soit par volonté des dirigeants (rester petit pour rester autonome), à s'appuyer sur d'autres entreprises.

Il en résulte que le domaine stratégique dépasse les limites de l'organisation, au sens patrimonial du terme. Ce champ comprend désormais les entreprises avec lesquelles se développent des relations, lesquelles prennent souvent un caractère interactif :

- C'est le cas à l'évidence pour les sociétés de service, surtout les sociétés de conseil.
- C'est le cas également pour les sous-traitants, surtout s'ils sont spécialisés, et pour les franchisés.
- C'est aussi le cas des groupements d'intérêt économique (GIE).

Le système constitué par les entreprises fortement interactives avec l'entreprise (et souvent entre elles) constitue le réseau de l'entreprise. Ce réseau peut prendre diverses formes :

— Il peut être hiérarchisé, contrôlé par une entreprise qui organise et régule la production de l'ensemble des entreprises du réseau, chacune étant spécialisée dans une activité ou une fonction. C'est ce que les Italiens appellent le district marshallien, du nom d'Alfred Marshall, économiste anglais du début du XXe siècle.

— Il peut être extrêmement interactif entre les entreprises, généralement centrées sur un type de production bien déterminé (chaises ou meubles, mécanique de précision, décolletage, informatique, etc.).

Le cas de réseaux hiérarchisés est le plus fréquent. On trouve des réseaux non hiérarchisés dans des microrégions (Choletais, Arc jurassien, Udine, etc.).

— Enfin, le réseau logistique : sur la filière de transformation, les produits sont transférés et stockés aux différents stades, jusqu'à la distribution. Sur certaines d'entre elles, en particulier dans l'agroalimentaire, une grande firme organise la "chaîne logistique", avec ses propres systèmes de mise en oeuvre et de contrôle des productions, des acheminements et des distributions, en y incluant les transporteurs. On parlera de stratégie logistique.

Cependant, l'entreprise peut établir d'autres relations interactives avec d'autres organismes et institutions, se constituant ainsi un réseau qui lui est propre, et rentre dans son champ stratégique. Nous avons proposé de distinguer ces acteurs selon la nature de la relation :

— Tout d’abord, les acteurs exerçant une fonction tutélaire, dans la mesure où ils édictent et diffusent des normes, des réglementations, précisent les conventions de fonctionnement des activités. Il s’agit des administrations publiques et parapubliques, des collectivités locales, régionales, consulaires, etc.

— Ensuite, les acteurs exerçant une fonction d’expertise, c’est-à-dire susceptibles de fournir aides et conseils à l’entreprise : Agence pour la Valorisation de l’Innovation (ANVAR), Technopoles (Centres Régionaux d’aide à l’innovation et au transfert technologique CRITT), sociétés de conseil, etc.

— Enfin, les acteurs exerçant un rôle partenarial, qu’il s’agisse de fournisseurs, de clients, de groupements professionnels, etc.

Dans le fonctionnement du réseau, les acteurs pourront établir des relations mixtes (par exemple, tutelle et expertise). Mais il n’y aura réseau que si des relations interactives, dans les deux sens, s’établissent.

## LES STRATEGIES DE VALORISATION DU DOMAINE

Le but de l'entreprise est de faire en sorte que son domaine soit constitué d'activités performantes, individuellement et globalement. Elle doit donc effectuer des choix, non seulement d'activités à un moment donné, mais au cours du temps. On pourrait donc parler d'un processus de valorisation dans le temps, d'une évolution du domaine, de sa dynamique. Les principaux choix stratégiques sont alors la diversification, la spécialisation, l'internationalisation.

### *La diversification*

La diversification des activités peut, conformément à la classification d'Ansoff reprise en marketing stratégique, aller dans plusieurs directions :

- En tirant parti des avantages concurrentiels existants, sur les mêmes métiers et les mêmes missions. On peut, par exemple, élargir la gamme des produits, ou l'approfondir, sans sortir du type majeur de besoin satisfait (et donc du canal de distribution : exemple des pulls Benetton).
- En tirant parti d'une expertise, de savoir-faire pour développer des produits nouveaux répondant à d'autres types de besoins, donc à des segments de clientèle différents (mêmes métiers, missions élargies). Par exemple, un fabricant de détergents industriels qui va s'adresser aux ménagères.
- En tirant parti du positionnement sur une mission, un besoin fondamental, pour développer des produits techniquement différents, mais complémentaires (exemple, le développement

de produits de luxe, s'appuyant sur une marque prestigieuse : même mission, métiers différents).

- En recherchant des activités impliquant des technologies (au sens large) différentes, si possible innovantes, et des besoins différents (si possible nouveaux) : métier et mission différents.

Cette typologie de la diversification n'a évidemment pas le même sens pour une PME de quelques dizaines de salariés, et pour un groupe industriel de plusieurs dizaines (voire centaines) de milliers de salariés. Dans ce dernier cas, on observe que la diversification « tous azimuts » s'opère le plus souvent par acquisition d'entreprises existantes. La logique de valorisation est ici essentiellement financière (il n'y a pas de logique industrielle entre ces acquisitions), le seul but étant de retirer des bénéfices et des plus-values, autant sur la base de l'achat et la revente en Bourse, que sur la base de leur activité industrielle et commerciale. On parle alors de stratégie conglomérale, ce conglomérat d'entreprises étant organisé autour d'une holding. La holding est une société qui détient et gère les participations dans un ensemble de sociétés par actions.

En fait, les conglomérats financiers ne peuvent se développer que dans un climat de prospérité de la Bourse. Dès que se manifeste une tendance générale à la baisse, les plus-values spéculatives se transforment en moins-values, comme on l'a observé à la fin des années 60 aux États-Unis. Aussi, les conglomérats ont-ils à la fois un caractère financier et industriel. La conséquence majeure est que les dirigeants des sociétés seront jugés à la fois sur les performances industrielles (taux de croissance, part



de marché, etc.) et financières (profit, cours de l'action en Bourse), ce qui a une grande importance pour leur politique générale, et la fixation des buts (cf. chapitre 2).

De façon plus générale, on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activités.

Les avantages sont les suivants :

— Lorsque les activités sont liées entre elles par un « fil conducteur » (même métier ou même mission), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes. Par exemple, une entreprise fabriquant des récipients en verre creux se développe dans le secteur des yaourts en pot de verre, puis se diversifie vers les fromages frais, puis vers les emballages en plastique, etc., en tablant sur les synergies : augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients), etc.

— Lorsque les activités ne sont pas reliées entre elles (stratégie plus « conglomérale »), l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. Conformément à l'analyse de portefeuille d'activités, on peut alors plus aisément abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux. À la limite, l'idéal serait de détenir un portefeuille d'activités qui fluctueraient en sens opposé, avec quelques activités à rentabilité moyenne, mais stable (à l'image d'un portefeuille de titres, composé d'actions à revenu variable et d'obligations à revenu fixe).

Bien entendu, les inconvénients sont la contrepartie des avantages mentionnés.

— Dans le cas d'activités synergétiques, le risque est qu'en cas de difficultés sur le secteur d'activités, toutes risquent d'être mises en difficulté tour à tour, comme dans la théorie des dominos. De même, une détérioration de l'image ou de la performance de l'une d'entre elles a des effets sur les autres. Les difficultés de sortie sont accrues. De plus, compte tenu de l'interdépendance des compétences, il est beaucoup plus difficile d'innover, de changer de cap stratégique (les résistances au changement seront beaucoup plus fortes). L'entreprise ainsi diversifiée sera mal préparée à affronter des « discontinuités stratégiques ».

— Dans le cas d'activités distinctes, dans des secteurs d'activité différents, le risque est évidemment de ne pas bénéficier d'effets de taille (on risque de ne pas avoir la taille critique sur chacun des marchés). L'organisation sera beaucoup plus complexe (moins de savoir-faire seront mis en commun) et le contrôle des performances comme des actions sera plus lourd, avec des risques de féodalités (difficulté à établir une culture commune dans l'entreprise, avec des risques d'affrontement pour l'obtention de ressources).

Dans la réalité, ces deux choix extrêmes se rencontrent peu. Il faudrait plutôt parler de processus de diversification, la stratégie, bien souvent émergente, consistant à progresser en jouant sur des synergies possibles, tout en évitant de se faire enfermer dans des activités qui risqueraient de connaître toutes ensemble un déclin rapide. C'est, au fond, la leçon majeure que l'on peut tirer des matrices de portefeuille.

### *La spécialisation*

Dans une économie de marché, toute entreprise a intérêt à se concentrer sur les activités et les fonctions où elle est le plus douée : cette idée, apparemment évidente, et qui aboutit à privilégier des stratégies de spécialisation, ne s'est réellement développée qu'au cours des années 80, après les grands bouleversements des années 70. Mais la notion de spécialisation recouvre plusieurs sens.

Tout d'abord la spécialisation s'oppose à la diversification. Comme on l'a dit plus haut, les stratégies conglomérales, et la recherche à tout prix de l'extension du domaine d'activités stratégiques de la part des groupes de sociétés, avaient conduit à une « déspecialisation », à l'acceptation de DAS « tous azimuts », peu ou mal connectés entre eux. Par le recours systématique à la croissance externe (acquisition de sociétés existantes) nombre de groupes étaient sortis de leur champ stratégique d'origine, sans nécessairement posséder ou acquérir les compétences distinctives requises dans d'autres secteurs (par exemple, les industriels de la chimie lourde investissant dans la chimie fine, ou prenant des participations dans les industries de luxe). Au cours des années 80, on a assisté à un recentrage sur le métier — en fait sur les domaines d'activités stratégiques pour lesquels l'entreprise possédait des compétences distinctives claires, et pour lesquels on pouvait faire jouer des synergies (mise en commun de ressources, transfert de savoir-faire, contribution aux compétences clés, etc.). La spécialisation a alors consisté à redonner une image cohérente de l'activité, reposant sur une articulation claire des technologies, des produits et des missions. Par exemple, les entreprises fabriquant des équipements industriels lourds et complexes, destinés à l'industrie ou aux administrations, se sont désengagées du secteur des biens d'équipement ménagers. En se recentrant, ces entreprises ont pu se rattacher à une stratégie générique : coûts plus bas, différenciation plus forte,

ou focalisation sur un ensemble d'activités bien délimitées, à gamme étroite (avec services annexes importants, comme Schlumberger) ou large (avec un élargissement des segments de marché visés).

La deuxième façon d'envisager la spécialisation a trait aux stratégies propres aux petites et moyennes entreprises. Ces entreprises se spécialisent sur des créneaux ou des niches. Les raisons en sont simples :

— Une économiste anglaise, Edith Tilton-Penrose, a, au début des années 60, expliqué que les marchés sécrétaient de multiples positions interstitielles, mal ou pas desservies par les grandes entreprises, du fait de l'éloignement, ou de la taille trop réduite de la demande potentielle. Il en résulte que les petites entreprises peuvent fort bien y prospérer, même avec des coûts supérieurs.

— Les vingt dernières années ont vu se développer le phénomène de segmentation des marchés, phénomène parallèle à celui de la standardisation croissante des procédés de production. Cette segmentation favorise l'émergence de petites entreprises spécialisées dans la satisfaction de besoins bien délimités, pour lesquels elles possèdent une compétence distinctive (adaptabilité, proximité et disponibilité). L'exemple type est celui des sociétés de conseil en informatique, et, plus généralement, du secteur des services.

— Ce mouvement de spécialisation trouve aussi son origine dans le développement de nouvelles technologies. Celles-ci favorisent la production efficiente à petite échelle. Mais elles exigent également des compétences techniques très spécialisées, pour des productions plus fines: d'où la prolifération des sous-traitants de spécialité.

Enfin, la spécialisation touchera également les fonctions dans l'entreprise. Celle-ci se concentrera sur les fonctions qui lui confèrent des compétences distinctives, conformément à l'analyse en termes de chaîne de valeur, et en termes de comptabilité d'activité. Les autres fonctions, qui n'apportent pas de contribution nette à la valeur ajoutée par l'entreprise seront externalisées. Cette stratégie touche d'abord les petites entreprises, dans la mesure où certaines fonctions sont sous-dimensionnées (elles ne peuvent se « payer » un directeur du personnel très compétent, par exemple, et s'adresseront, pour le recrutement, à un cabinet spécialisé). Mais elle touche également les grandes entreprises. En particulier, celles-ci peuvent inciter un cadre « dynamique » à créer sa propre entreprise, en lui concédant la production d'un bien ou d'un service jusqu'ici assumé au sein de l'entreprise : cette pratique est appelée essaimage (l'"essaimé" qui échoue a la possibilité de réintégrer l'entreprise). Notons toutefois que, dans nombre de cas, l'essaimage entraînera la création d'activités étrangères à l'entreprise essaimeuse.

Il est patent que ces différentes stratégies de spécialisation ont favorisé l'éclosion, à certains moments spectaculaires, de petites et toutes petites entreprises, dont beaucoup entreront dans le champ stratégique des grandes et très grandes entreprises. Un secteur d'activités est désormais constitué d'un ensemble d'entreprises de toutes tailles, dont la compétitivité repose sur des facteurs clés très différents, et, bien souvent fortement liées entre elles par des transactions. On peut alors évoquer à nouveau l'idée de réseau, dans la mesure où les échanges ne sont pas à sens unique, puisque les grandes entreprises ont besoin des compétences et des spécialités des petites.

Dans certains secteurs (en particulier les industries d'assemblage, ou les productions nécessitant des services annexes importants — maintenance, conseil) les grandes entreprises s'efforcent de stabiliser les relations avec les sous-traitants ou leurs concessionnaires, en instituant une stratégie partenariale. Le partenariat consistera à proposer un contrat à long terme avec un sous-traitant, un concessionnaire, un franchisé, sous la condition qu'il respecte certaines normes de performance (qualité, délai, prix, etc.) quitte à lui fournir un soutien logistique, parfois important, pour y parvenir. Inutile d'ajouter que, dans de telles stratégies, le partenaire rentre dans la zone quasi intégrée du champ stratégique de la grande entreprise.

### *L'internationalisation*

Au cours de ces vingt dernières années, le capitalisme s'est mondialisé. L'accès aux marchés mondiaux, initié par les investissements américains en Europe dans les années 60, s'est accentué avec la montée en compétitivité des pays de l'Asie du Sud-Est. L'ouverture des Pays de l'Europe de l'Est ouvre de nouvelles perspectives pour la mondialisation des échanges.

Face à ce processus, qui caractérise la tendance à long terme du capitalisme industriel (avec l'innovation et la concentration), les entreprises ont pu adopter des stratégies d'internationalisation, à des degrés plus ou moins poussés.

Le premier stade est celui de l'exportation. À la suite d'une décision proactive ou réactive (demande spontanée de clients étrangers), elle exportera sa production vers un ou plusieurs pays.

Le deuxième stade est celui de l'implantation. Celle-ci peut commencer par l'ouverture d'un bureau commercial. Elle peut se poursuivre par le montage ou l'acquisition, seul ou en joint venture, d'une unité de production. Dans cette démarche, une PME peut se faire appuyer par une grande entreprise nationale déjà implantée (portage ou *piggy back*).

Le troisième stade est celui de l'internationalisation. Les unités implantées à l'étranger, qu'elles soient filiales ou sociétés à part entière, acquièrent une certaine autonomie, et développent les fonctions clés nécessaires à l'acquisition de compétences distinctives appropriées au pays d'accueil (tout en bénéficiant du soutien logistique de la maison mère). Cette décentralisation permet à la filiale de s'adapter aux spécificités du pays: genre de vie, niveau de consommation, nature des besoins.

On arrive alors au stade de la multinationalisation. L'entreprise — en fait, un groupe de sociétés — possède des filiales ou sociétés dans au moins quatre pays étrangers. Le groupe est constitué le plus souvent sous la forme M (plusieurs divisions produits-marchés, avec une classification par grandes zones géographiques). L'autonomie apparaît notamment dans la gestion des ressources (les hommes, les capitaux, les produits). La distinction entre *corporate* et *business strategy* est alors accentuée. Des sociétés-écrans sont instituées, en particulier pour la gestion internationale des capitaux.

Le stade ultérieur serait celui de la transnationalisation des marchés et de la globalisation des stratégies. La globalisation implique une délocalisation des centres de décision. Dans la multinationalisation, il faut encore tenir compte des spécificités géographiques (même la composition du Coca-Cola ou du Big Mac varie selon les pays...) : culture, réglementation, niveau de l'économie, etc. Dans la globalisation, le marché est mondial, indépendant du lieu de production, de conception, de

commercialisation. L'entreprise ne tire aucun avantage particulier à se localiser à un endroit plutôt qu'à un autre.

Pour l'instant, les entreprises fabriquant des biens industrialisés ne peuvent avoir que des stratégies partiellement globales, sur telle ou telle fonction. En revanche, toutes les productions immatérielles de la troisième génération industrielle peuvent être touchées par la globalisation : l'exemple typique est celui des télécommunications, avec le recours aux satellites. Dans ce cas, la ressource fondamentale devient l'information, laquelle est véhiculée par des canaux transnationaux (satellites). Il est remarquable de constater que les petites entreprises axées sur l'immatériel, ou sur des marchés mondiaux hyperspécialisés (« nanomarchés »), sont conduites à des stratégies de globalisation. Nul doute que l'analyse stratégique de l'internationalisation en sera profondément modifiée dans les prochaines années.



## CHAPITRE 9.

### LA DECISION STRATEGIQUE



Comme le Canadien Henry Mintzberg le souligne dans ses travaux, nombre d'auteurs en stratégie font l'impasse sur les processus de prise de décision stratégique (PPDS), et ne s'intéressent qu'aux procédures de diagnostic et de contrôle. Ce faisant, il rejoint largement les critiques que l'Américain Herbert Simon, Prix Nobel d'Économie, a émises à l'encontre de l'analyse économique néo-classique, laquelle ne propose de solutions qu'en information parfaite.

Cette lacune, impliquant le recours à des modèles, soit très compliqués, soit au contraire trop simplistes, donc largement inutilisés, n'avait guère d'importance tant que le management stratégique ne concernait que les très grandes entreprises, au sein desquelles les procédures jouaient un rôle déterminant. Mais l'explosion de la création de petites entreprises a mis au premier plan le rôle du dirigeant dans la prise de décision stratégique. Tout un courant, très vivace dans les pays anglo-saxons depuis une trentaine d'années, a développé des recherches sur l'entrepreneur et l'esprit d'entreprise, appelé « entrepreneuriat » (entrepreneurship).

La théorie de la décision a connu un grand essor au cours des années 50. Elle a débouché sur des concepts et des classifications qui restent largement en usage. En particulier, la théorie de la décision s'est penchée sur la nature de la décision stratégique. Mais au-delà de l'apport des économistes, qui cherchent à optimiser, l'avancée majeure est venue des sociologues, qui se sont intéressés à la prise de

décision dans les grandes organisations, et notamment dans la grande entreprise. De nos jours, le rôle des psychologues, et notamment des spécialistes de la connaissance (les cognitiens) est apparu comme très important pour comprendre les processus mentaux de perception des problèmes, d'apprentissage et de choix décisionnel. Après s'être d'abord intéressés au comportement de l'acheteur, ils ont appliqué leurs modèles à l'individu qui prend une décision stratégique, à savoir le propriétaire dirigeant.

On précisera, dans un premier temps, la nature et les types de décision, et, plus particulièrement de la décision stratégique. Dans un deuxième temps, on s'interrogera sur son rôle dans les grandes organisations. Enfin, on montrera que, dans les petites organisations, la décision stratégique relève du dirigeant lui-même.

### NATURE DE LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE

Il revient à Herbert Simon d'avoir bien distingué trois types de décisions qu'il nous faut prendre.

#### *Les décisions programmées*

Dans ce type de décisions, le problème à résoudre est bien délimité. On dispose de toutes les informations nécessaires pour aboutir à une solution. Pour cela, on a recours à un modèle rationnel, logique, qui donne la solution optimale, toutes choses égales par ailleurs.

On procède donc selon une séquence « I-M-C » :

- Intelligence du problème, et recueil des informations pertinentes.
- Modélisation du problème, avec choix du modèle de décision.
- Choix optimal, résultant de l'utilisation du modèle.

Ce type de décisions, dites programmées, se retrouve dans les opérations courantes de l'entreprise. Ce sont des décisions répétitives, déclenchées par des stimuli simples, nécessitant des informations peu complexes, pour aboutir à un choix précis. Pour ce type de décisions, l'ordinateur peut se substituer à l'opérateur dans la majeure partie des cas (par exemple, une opération bancaire instrumentale). Leur rationalité est cependant plus instrumentale que logique.

### *Les décisions semi-programmées*

Ces décisions, de type intermédiaire, sont celles que rencontrent fréquemment les cadres d'entreprise. Supposons par exemple qu'il s'agisse de la négociation d'un achat auprès d'un fournisseur :

- Il faut recueillir de l'information, sur les fournisseurs, les prix, les qualités, les délais, etc. Cette information est plus ou moins fiable, et plus ou moins aisée à obtenir. Elle exige de préciser ce que l'on recherche exactement.
- Il faut structurer cette information, ce qui suppose que l'on dispose de procédures, voire de grilles d'analyses plus ou moins précises, logiques.

— Il faut choisir entre plusieurs solutions, en s'appuyant sur des critères de décision suffisamment pertinents, sans être assurés que l'on a pris la « meilleure » décision.

Les spécialistes des systèmes d'information s'efforcent de développer des systèmes-experts (par exemple, pour le diagnostic médical, pour le diagnostic financier), ou des systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD), dont le but est de fournir des sortes d'algorithmes pour mettre en oeuvre des processus de prise de décision. Herbert Simon a joué un rôle pionnier dans ce domaine.

Beaucoup d'outils et de techniques de gestion, dans les diverses fonctions de l'entreprise, constituent en fait des outils d'aide à la décision, plutôt que, comme le croient trop d'étudiants, des outils qui donnent directement la décision. En particulier, dans les décisions semi-programmées, mal structurées (*ill structured*) le rôle du jugement, souvent appuyé sur l'expérience antérieure, est très important. Certaines de ces décisions sont suffisamment répétitives, suffisamment précises sur la nature du choix, suffisamment approvisionnées en informations pertinentes pour tendre vers la programmation. En revanche, certaines restent trop incertaines et trop complexes, et se rapprochent des décisions non programmables, fief des décisions stratégiques.

### *Les décisions non programmables*

Les décisions non programmables présentent les caractéristiques suivantes :

— Elles présentent un grand degré d'incertitude: les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision « logique », « rationnelle », « optimale », sont, soit en nombre

insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossibles à obtenir parce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres.

— Elles présentent le plus souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu, en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire, déterministe (de type « A est la cause de B »).

— Elles présentent un grand degré d'indécision dans la nature du problème. Bien souvent la question est de trouver quel est le problème essentiel, avant de s'interroger sur le choix lui-même (les Anglo-Saxons parlent de *search process*).

II en résulte que ce type de décision :

— repose sur le processus mental du décideur; c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes, et sentir les choix qui lui semblent opportuns, avec ses propres schémas mentaux ;

— implique un rôle majeur de l'intuition ; celle-ci est une attitude mentale, qui fait que l'on « sent » que telle décision, solution, etc. est « bonne », « appropriée », « satisfaisante », etc. L'intuition repose sur des caractéristiques propres au décideur, certains estimant qu'elles sont innées (le « flair » propre à certains décideurs), d'autres acquises (expérience du manager). Henry Mintzberg a repris la distinction — au demeurant, très controversée au plan scientifique — entre la partie droite du cerveau (partie de la sensibilité et de l'intuition) et la partie gauche (partie de la rationalité et de la logique). Bien entendu, la plupart de nos décisions sont prises en « rationalité limitée », et résultent d'un mix de logique et d'intuition.

Mais, surtout, Mintzberg, en étudiant les décisions prises quotidiennement par des dirigeants d'entreprise ou d'organisations quelconques, a montré que l'écrasante majorité d'entre elles étaient non structurées, largement fondées sur « l'intuition » du décideur, c'est-à-dire non justifiées par le recours à un modèle ou une démonstration logico-mathématique. Dans nombre de cas, les « modèles », « normes », « techniques » de gestion servent à justifier la décision prise intuitivement. En désespoir de cause, le décideur peut trouver une justification dans un modèle « irrationnel », c'est-à-dire non prouvé scientifiquement. La caricature en est le recours à la graphologie, la numérologie et autres « parasciences » pour le recrutement, voire le recours à des astrologues de la part de grands décideurs. Mais — et c'est l'avis de Mintzberg — on peut se demander si nombre de « modèles stratégiques » — souvent vendus fort cher, y compris à de petites entreprises — ne sont pas de simples moyens de justifier « scientifiquement » une décision stratégique dont il est impossible de « démontrer » la « vérité », et a fortiori l'optimalité (arrêt d'une activité au nom d'une matrice stratégique, par exemple);

— enfin, implique un processus complexe, fait d'essais et d'erreurs, de centrage progressif sur le problème, de retours en arrière (pour aller chercher de l'information, voire reposer le problème). Ce processus doit largement à l'apprentissage: sur la décision elle-même, puis sur la séquence de décisions que prend le dirigeant, qui se forge alors ses propres processus mentaux, voire ses propres indices et ses propres grilles, même de façon informelle. Simon a consacré sa vie à étudier ces processus de prise de décision stratégique, et son oeuvre

influence de plus en plus fortement la pensée stratégique, aussi bien que le conseil en stratégie auprès de dirigeants d'entreprise.

Au total, les décisions programmables reposent sur une rationalité substantive : elles s'appuient sur des relations linéaires, de cause à effet (si... donc) ; elles débouchent sur une solution optimale, logiquement démontrée. Les décisions non programmables reposent sur une rationalité limitée chez un individu, procédurale dans une organisation. La solution sur laquelle on débouche résulte d'une « délibération » (négociation dans une organisation, évaluation du « pour » et du « contre » chez un individu) ; il n'y a pas de « démonstration » de la validité de la solution choisie, seulement une « justification » issue d'une démarche heuristique, tournée autant sur la recherche du problème que sur sa solution, laquelle est simplement « satisfaisante », et non « maximisante ».

### **L'APPORT DE LA THEORIE DES JEUX**

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, on développa de nouveaux modes de réflexion logico-mathématique pour essayer de décrypter des situations largement entachées d'incertitude, face à une ignorance du comportement de l'ennemi. La « théorie des jeux » fut ensuite appliquée à l'analyse économique de la stratégie d'acteurs en situation de concurrence. Face à une situation d'interdépendance (votre résultat est conditionné par des choix de l'adversaire, ou un « état de la nature » — la mode de la prochaine saison, par exemple), la théorie des jeux permet de situer les

enjeux d'un choix stratégique, par le recours à des critères de décision qui reflètent l'attitude par rapport au risque. Mais ils ne donnent pas la solution optimale unique.

Par exemple, supposons qu'un industriel fabriquant des articles de confection féminine se demande quelle collection il doit lancer, sachant que son succès est lié à la mode qui prévaudra au moment du lancement. Les résultats escomptés en fonction de « l'état de la nature » sont résumés dans la matrice des gains ci-dessous :

	Mode 1	Mode 2	Mode 3	Minimum des lignes
Collection 1	6	8	10	6
Collection 2	⑧	12	16	⑧
Collection 3	4	11	19	4
Maximum des colonnes	⑧	12	19	

L'industriel peut adopter un comportement prudent : il choisira la collection, qui, quelle que soit la mode, lui donnera le profit minimum maximum, c'est-à-dire la collection 2 (maximum du minimum des lignes ou minimum du maximum des colonnes). Le risque de perte est ainsi réduit, ce qui correspond à un comportement prudent. Ce critère est appelé *maximin*.



Mais l'industriel peut raisonner de façon plus « rationnelle » et s'efforcer de choisir la solution qui, s'il avait eu connaissance de la mode, lui laisse le minimum de « regrets ». Pour cela, il calcule les écarts par rapport à la meilleure solution (la collection la plus rentable) pour chaque mode, ce qui donne la matrice des regrets :

	C1	C2	C3	Maximum des lignes
Solution maximale de référence	8	12	19	
C1	2	4	9	9
C2	0	0	3	③
C3	4	1	0	4
Minimum des colonnes	0	0	0	

On voit alors que c'est la collection n° 2 qui donne le plus faible écart maximum par rapport à la « meilleure » solution (les économistes disent : le coût d'opportunité maximum le plus faible). Cette stratégie est appelée « minimax regret ».

En fait, il existe une multitude d'autres critères qui peuvent être utilisés à partir de cette matrice. L'important n'est pas dans la solution brute, mais dans la réflexion qu'impose le montage de la matrice, concernant : le choix des variables stratégiques, les hypothèses sur les états de la nature. Il

faudrait rajouter les actions et réactions possibles des concurrents, la probabilité de survenance de chacune des modes. Bref, nous sommes en rationalité limitée, et ce type de matrice ne peut être qu'un outil de réflexion dans une démarche heuristique. Il faut bien comprendre qu'il en va de même pour les modèles et grilles d'analyse qui ont été présentées: elles ne peuvent en aucun cas se substituer à la réflexion propre au stratège: bien plutôt, elles doivent le conduire à se poser des questions (voire se remettre en question) en l'aidant à poser les problèmes. Dire qu'elles donnent « la » solution relèverait du charlatanisme !

Tout un courant d'analyses stratégiques formalisées, axé sur la théorie des jeux, s'est développé dans les années 80, multipliant les situations et les critères de décision. L'apport concret reste toutefois très décevant.

### **PRISE DE DECISION STRATEGIQUE ET TAILLE DE L'ORGANISATION**

Les auteurs qui ont travaillé sur la prise de décision, et notamment la décision stratégique, ont été amenés à distinguer ce problème selon la taille de l'organisation.

L'analyse la plus développée concerne la grande entreprise. Mais un intérêt croissant se manifeste pour l'étude de la prise de décision dans les petites organisations. Il s'agit là de deux ordres de préoccupation fort différents. En effet, dans les grandes organisations, on peut dire que la prise de décision s'appuie largement sur des procédures, et sur des rapports interindividuels et collectifs. La

rationalité de la décision est dite, selon Simon, « procédurale ». En revanche, dans les petites organisations, la prise de décision est le fait d'un individu, même s'il s'entoure de conseils. Il s'agit donc plus d'un processus mental, et l'on doit alors parler de rationalité « limitée », toujours selon Simon.

### *La prise de décision stratégique dans les grandes entreprises*

Au sein des grandes organisations, on a vu que la tendance était à la différenciation des tâches et des fonctions, verticale et horizontale, l'intégration étant réalisée au travers de techniques et de procédures destinées à accroître la motivation et à élever le moral de l'organisation. La décentralisation des décisions, et notamment des décisions concernant la *business strategy*, au niveau des divisions produits-marchés, participe de ce double mouvement de différenciation et d'intégration.

Dans la grande entreprise, on va donc hiérarchiser les décisions, en fonction de deux caractéristiques majeures :

— Le degré de complexité du problème soulevé. Plus les variables clés (les éléments du problème) sont aisées à identifier et à quantifier, plus elles sont reliées linéairement entre elles, plus le problème apparaît simple à formuler. En revanche, plus les variables sont difficiles à repérer, sont de nature qualitative, sont interactives, plus la formulation peut être qualifiée de complexe. Les avancées dans les techniques de gestion ont tendu à la division des problèmes, de façon à en simplifier leur formulation pour rendre les décisions « opérationnelles ». Systèmes experts et SIAD participent de cette recherche constante.

— Le degré de certitude et d'incertitude dans la nature du choix à opérer, du type de décision à prendre. Certaines décisions ont trait à un choix précis (décider de faire ou de ne pas faire, décider du moment, de la quantité, etc.). D'autres décisions reposent sur des choix imprécis, plus larges, plus nuancés, et peuvent même impliquer de se demander d'abord quelle est la question à résoudre.

On débouche alors sur plusieurs types de décision au sein de la structure :

Solution		
Problème	Unique	Multiple
Simple	Sous-système opérationnel	Sous-système d'animation
Complexe	Sous-système de contrôle	Sous-système stratégique

On retrouve les problèmes évoqués dans le chapitre 3, consacré à la planification stratégique. Mais l'analyse du processus de décision est rendue plus complexe dans les entreprises décentralisées, dans la mesure où une partie du sous-système stratégique (décisions complexes avec des choix à préciser) est « descendue » dans la hiérarchie de l'organisation. Il en résulte des conséquences importantes :

— Pour réussir à maîtriser le fonctionnement de l'organisation, il faut privilégier le « simple » et le « précis ». Pour cela, on instaure des règles, aussi simples que possible, qui seront formalisées en termes de procédures précises. Par exemple, tout projet d'investissement ne sera adopté que si le taux de rentabilité, calculé selon les règles préétablies, est supérieur à un chiffre-plancher. De même, le développement d'une activité sera ramené à un objectif-cible de part de marché ou de chiffre d'affaires. Les problèmes plus complexes, comme la « qualité » ou le « moral » seront simplifiés à l'aide d'indicateurs.

— Cette approche procédurale introduit une rationalité propre aux grandes organisations hiérarchisées. Les individus et les sous-groupes (divisions, services, etc.) s'efforceront de peser sur la détermination des règles, afin d'en bénéficier (on parle alors de « stratégies internes »). L'une des préoccupations majeures sera de fournir des règles qui, tout en recherchant la réalisation des buts de l'organisation (efficacité), au travers d'un meilleur fonctionnement, d'une meilleure utilisation des ressources (efficience), n'entraînent pas des insatisfactions et des conflits internes majeurs (effectivité).

Au total, il s'agit de tendre vers une solution satisfaisante, c'est-à-dire qui maintient la stabilité de l'organisation, tout en assurant sa pérennité, ou la compétitivité de l'entreprise capitaliste :

— Dans la réalité, les procédures de prise de décision ne sont pas aussi simples et uniques que dans les manuels de planification stratégique. Les chercheurs ont montré que, pour les décisions stratégiques, la solution émergeait progressivement, se « modelait », en fonction des multiples influences qui s'exerçaient sur les décideurs, avec d'éventuels allers et retours, voire

essais et erreurs. Les grands projets publics (Grande Bibliothèque, Tunnel sous la Manche, etc.) illustrent cette démarche de « modelage » plus que de « modélisation ». Elle est très fréquente dans les très grandes organisations (les grands groupes industriels) soumises à de multiples pressions. Certains auteurs vont jusqu'à parler de « modèle poubelle », pour dire que la décision stratégique traduit de nombreuses influences, et pas seulement la rationalité économique d'allocation optimale des ressources et de rentabilité maximale. On parlera de rationalité élargie, pour exprimer l'idée que les logiques de choix sont diversifiées, sous une « irrationalité » apparente.

La structure des grandes organisations productives traduit une volonté de maîtriser cette complexité, et de hiérarchiser les types de décisions. Le plus souvent, elles adoptent la forme de groupe. Le groupe sera défini comme un ensemble intégré d'entreprises :

— L'intégration est d'abord financière. La « tête » du groupe est constituée d'une (ou d'un) holding, qui détient un portefeuille de participations au capital des sociétés faisant partie du groupe. Un premier ensemble de participations, correspondant au noyau dur du groupe, comprend les filiales et sociétés à contrôle majoritaire —généralement plus de 66 % —ou autocontrôlées par le jeu des participations en cascade. Un second ensemble comprend les sociétés financièrement intégrées, mais sans contrôle majoritaire (souvent à la suite d'acquisitions et d'opérations de croissance externe). Enfin, un troisième ensemble comprend les sociétés conjointes, le partage étant fait entre plusieurs groupes, à la suite d'opérations d'alliance.

— L'intégration est ensuite industrielle: il existe un domaine constitué d'entreprises quasi intégrées, c'est-à-dire très dépendantes d'une ou de plusieurs sociétés appartenant au groupe. La gestion et les décisions stratégiques de ces firmes sont étroitement contrôlées par le groupe.

— Les dimensions financières et industrielles peuvent se conjuguer, par l'interpénétration des capitaux des groupes industriels et financiers: on débouche alors sur des hypergroupes, véritables nébuleuses de sociétés et de filiales.

— Au sein de ces groupes, sont hiérarchisés, au travers du système d'information et de décision, les trois niveaux : finalisation, animation-contrôle, et opérationnalisation. Le problème essentiel du système d'information stratégique sera : de faire circuler l'information ascendante et descendante pertinente (compte tenu du coût d'information), permettant de prendre rapidement les décisions adéquates, et notamment de modifier la stratégie avec le maximum de rapidité et le minimum de coûts, au sens large. Cet impératif est d'autant plus fort que l'environnement est turbulent. L'Américain Jay Galbraith est particulièrement représentatif des travaux sur ce domaine.

### *La prise de décision stratégique dans les petites entreprises*

Plus l'organisation est de petite dimension, plus on retrouve les caractéristiques suivantes :

— La décision est largement le fait du chef d'entreprise. Même s'il s'entoure de conseils (famille, comptable, banquier, etc.), lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution.

— L'entreprise est fortement dépendante, au sens large, de son environnement. Il sera souvent plus difficile d'avoir une démarche complètement autonome. Le chef d'entreprise sera attentif aux messages venant de son environnement, lesquels déclencheront des réponses stratégiques.

— La structure est peu formalisée, peu hiérarchisée. Les systèmes d'information et de contrôle sont très liés à la personnalité du dirigeant.

— Les trois niveaux évoqués précédemment sont totalement imbriqués : une décision opérationnelle peut avoir des conséquences stratégiques (le choix d'un nouveau matériau peut entraîner un changement de fournisseurs, de clientèle, etc.), sans que cela soit nécessairement perçu par le dirigeant dans l'immédiat.

— Le processus de décision se déroule en information limitée nous sommes dans l'univers simonien de la rationalité limitée. L'objectif n'est pas de prendre la « meilleure » décision, mais d'identifier le ou les problèmes cruciaux, de percevoir une solution « raisonnable », « satisfaisante », de la justifier (généralement à partir de ses propres schémas mentaux), puis de la mettre en oeuvre. Ce processus de recherche, autant du problème que de sa solution est de type heuristique: la démarche est progressive, tâtonnante, faite d'essais et d'erreurs, reposant sur l'apprentissage du décideur et sur sa capacité cognitive (capacité autant à analyser qu'à synthétiser, à déduire logiquement qu'à induire intuitivement).

On a coutume, à la suite notamment des travaux de Mintzberg, de distinguer deux grandes catégories de processus :



— Les processus réactifs et proactifs. Le processus réactif résulte d'une réponse à un stimulus (un fait nouveau dans l'environnement). Le processus proactif a pour objet de créer ce fait nouveau, notamment par l'innovation, par une attitude plus agressive que défensive, etc.

— Les processus émergents et délibérés. Le processus délibéré résulte d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmés pour une certaine durée. Le processus émergent (« incrémental ») résulte d'une adaptation progressive face aux stimuli ou aux conditions changeantes (le changement ayant pu être déclenché par l'entreprise elle-même).

On ne peut dire a priori quel est le meilleur processus — même si, pendant longtemps, la littérature de management privilégiait le processus proactif et délibéré, c'est-à-dire planifié. En fait, beaucoup de facteurs interviennent :

— La nature de la décision : l'achat d'une machine coûteuse sera plutôt de type proactif délibéré, l'adoption d'une commande importante spontanée de type réactif émergent.

— La nature du type d'activité et d'environnement: plus l'environnement est turbulent et complexe, plus l'entrepreneur adoptera une attitude réactive émergente.

— La nature de l'entrepreneur et de ses aspirations: l'entrepreneur qui recherche la croissance n'aura pas la même attitude que celui qui recherche la pérennité, voire la survie, de son affaire.

— La nature du type d'organisation: les structures formalisées et hiérarchisées (mécanistes) seront mieux adaptées aux décisions proactives délibérées, les structures plus adhocratiques aux décisions réactives émergentes.

Au total, on peut faire apparaître plusieurs types de stratégies :

	RÉACTIF	PROACTIF
DÉLIBÉRÉ	Stratégie passive	Stratégie offensive
ÉMERGENT	Stratégie défensive	Stratégie planifiée

Il importe, enfin, de noter que les petites entreprises sont de plus en plus conditionnées dans leurs décisions stratégiques par leur insertion au sein d'un réseau d'entreprises et d'institutions (sous-traitance de biens et de services, réseau de clientèle ou de distribution, réseau de relations personnelles, etc.).

Enfin, la petite entreprise peut se développer en se structurant sous la forme de groupe. Celui-ci comprendra une société gérant les participations (du dirigeant, de la famille, d'actionnaires) dans diverses sociétés, dans le même secteur ou dans des secteurs différents, voire correspondant à des fonctions de l'entreprise (achat, production, commercialisation, conception). Par opposition aux hypergroupes, on parlera d'hypogroupes.

## CHAPITRE 10.

### ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT

---

La notion d'entrepreneur est l'une des plus controversées, et des plus chargées de sens, de l'analyse stratégique. Les auteurs lui accordent des sens différents, qui expliquent le plus souvent les divergences d'appréciation, notamment sur leurs performances. Par ailleurs, il convient de préciser ce qu'il faut entendre par "esprit d'entreprise", ou par "entrepreneuriat", traduction du terme anglais entrepreneurship. Ces explications devraient permettre d'éclaircir les débats relatifs à l'acte stratégique fondamental, qui est celui de la création et du démarrage d'entreprises nouvelles.

#### L'ENTREPRENEUR

##### *L'entrepreneur, "héros de l'économie"?*

L'entrepreneur est par excellence celui qui prend des décisions stratégiques. Mais le mot s'est chargé de sens avec le développement de l'économie de marché dans le capitalisme industriel, et de la pensée économique.

1°) Une naissance laborieuse...

Initialement, dans le capitalisme marchand, l'entrepreneur s'entremet dans les opérations commerciales (par exemple, entre les tisserands et les marchands de tissu). Au XVIIIe siècle, l'entrepreneur en industrie prend en charge la fabrication des produits, en engageant ses capitaux pour acheter des machines et organiser la production. Pour Adam Smith, l'entrepreneur dispose avant tout de la vertu d'épargne et de mobilisation des capitaux. Un peu plus tard, Jean-Baptiste Say, économiste français, attribue à l'entrepreneur le rôle essentiel d'organisation de la production, de « combinaison des facteurs », ce qui justifie son profit (qui rémunère également ses capitaux). Puis l'entrepreneur voit son rôle sous-estimé par les économistes libéraux : pour eux, l'entrepreneur se contente de se plier aux lois du marché, dans sa recherche de la maximisation du profit, en utilisant au mieux et à moindre coût les « facteurs de production ». L'entrepreneur commence à être réhabilité par les économistes américains au début du siècle, dans ce que l'on a appelé le courant institutionnaliste. Veblen, dans un ouvrage paru en 1910, souligne le rôle primordial de l'entrepreneur, et craint qu'il ne soit supplanté par les « ingénieurs », c'est-à-dire de purs managers salariés. Vers 1920, Knight justifie le profit comme une récompense pour le risque et l'incertitude que supporte l'entrepreneur. Vers 1930, Joseph Schumpeter va attribuer un rôle primordial à l'esprit d'entreprise dans le développement du capitalisme. Cet esprit se traduit par la recherche constante de l'innovation de toutes sortes (produits, techniques, marchés, organisation, etc.), cette vague constante d'innovations expliquant la dynamique du capitalisme. Toutefois, pour Schumpeter, l'esprit entrepreneurial ne s'identifie pas nécessairement à un individu, comme on le dit trop souvent ; il peut très bien exister dans les grandes entreprises, ou dans des institutions à but non lucratif. Il se concrétise par l'innovation.

## 2°) Supplanté par le manager.

Après la Seconde Guerre mondiale, les progrès du management incitent à la recherche de la grande dimension, à la planification, à la hiérarchisation, à la formalisation. L'entrepreneur est supplanté par le manager salarié, comme le soulignent Barnard et Burnham aux Etats-Unis. La petite entreprise et le « petit patron » apparaissent comme des catégories dépassées, du fait de la course aux économies d'échelle et à la grande taille. Les grandes entreprises sont supposées plus performantes, plus innovatrices, plus rentables. La petite entreprise qui réussit à survivre est appelée à devenir plus grande, et à se transformer en organisation «managériale».

## 3°) Un nouvel entrepreneur ?

La réhabilitation de l'entrepreneur et de l'esprit entrepreneurial, incarné dans le créateur d'entreprise, se fera dans les années 70, et s'intensifiera dans les années 80, suscitant un courant d'études particulier en stratégie. Les raisons en sont les suivantes :

- L'échec des grandes organisations dans leur réponse à la crise des années 70.
- L'éclosion de nouvelles activités liées à la troisième révolution industrielle, dans lesquelles les petites entreprises et les « nouveaux entrepreneurs » jouent un rôle déterminant.
- Les nouvelles conditions de la division internationale du travail : pour développer des industries nouvelles, ou implanter des industries anciennes, les pays et les régions ont développé une politique d'aide à la création d'entreprises.

— La perte de légitimité des grandes entreprises, surtout dans les années 80. Les créations nettes d'emploi viennent des secteurs d'activité où prédominent les petites entreprises. De plus, celles-ci semblent avoir souvent mieux résisté aux crises successives. Enfin, la création d'entreprises a pu apparaître, non sans quelque naïveté (ou mauvaise foi), comme un moyen de retrouver un emploi pour les chômeurs.

Au cours des années 80, on a pu parler d'un « phénomène entrepreneurial », entretenu par les médias., et le charisme de certains chefs d'entreprise. L'engouement semble être retombé. La lucidité l'a remplacé. Le succès de l'acte entrepreneurial apparaît lié désormais à la maîtrise de variables stratégiques : les capacités de l'entrepreneur, les compétences de son organisation, en fonction de l'activité et des ressources disponibles, la qualité du projet, de sa stratégie, exprimés dans le business plan.

### *Les classifications de l'entrepreneur*

Il existe quelques classifications couramment enseignées. Il faut avoir à l'esprit qu'elles incluent à un degré variable plusieurs dimensions. Dans le système capitaliste, l'entrepreneur réalise plus ou moins ces trois actions :

— Il engage des capitaux dans le but de les faire fructifier. Tel est le cas du propriétaire-dirigeant. Mais beaucoup de chefs d'entreprise font fructifier l'argent des autres (famille, sociétés de capital-risque, capitaux empruntés, etc.).

— Il organise la production, lui ajoute de la valeur au travers de fonctions qui ajoutent de la valeur marchande. Mais beaucoup d'entrepreneurs ne disposent que de capacités limitées de gestionnaire, de « manager » (aptitudes à conduire des individus, à coordonner, à prévoir, à contrôler).

— Il innove sur le marché. Mais beaucoup de chefs d'entreprise se trouvent sur des marchés peu innovants (où ils peuvent d'ailleurs gagner très bien leur vie).

En d'autres termes, il faut se garder de l'image mythique de l'entrepreneur « dynamique », « preneur de risques », stratège et aventurier à la fois...

### 1°) Caractéristiques et origines sociales de l'entrepreneur

On a cherché, en conséquence, quels étaient les traits psychologiques et sociaux qui distinguaient les entrepreneurs des autres travailleurs.

a) Le trait psychologique le plus souvent avancé est le *need of/for achievement* (N of A : besoin de réalisation personnelle), conformément à la théorie développée par Mac Clelland. L'entrepreneur voudrait à la fois se prouver quelque chose, et se réaliser, comme un sportif qui traverse l'Atlantique à la rame.



Mais l'on ajoute deux autres besoins : le *need of/for power*, c'est-à-dire le besoin d'exercer un pouvoir sur les autres (cet entrepreneur montera une organisation), et le *need of/for affiliation*, c'est-à-dire le besoin de se faire reconnaître et intégrer dans un milieu (le fait d'être entrepreneur est perçu comme une promotion sociale).

Chaque entrepreneur percevra ces différents besoins de façon différente (un artisan ressentira sans doute davantage le *N of Affiliation* que le *N of A*).

Maints auteurs ont recherché des aptitudes psychologiques plus ou moins fréquentes chez les chefs d'entreprise. Citons, en vrac : la prise de risques calculés, la confiance en soi, l'acceptation des responsabilités, une vision à long terme, l'acceptation des situations à solutions multiples, la ténacité, l'acceptation de l'échec et de la remise en cause, etc. Inutile de dire que peu de personnes possèdent toutes ces qualités ensemble!

b) D'autres auteurs se sont intéressés à l'origine sociale de l'entrepreneur. Les résultats ont été très controversés. On peut finalement supposer que :

— le chef d'entreprise « héritier », qui pérennise une affaire ou une activité existante, sera souvent l'aîné de la famille, pourra être issu d'un groupe social fortement implanté dans ce type d'activité (existence d'un réseau), laquelle est plutôt stable;

— le chef d'entreprise « innovateur », qui développe une affaire dans les activités nouvelles, sera souvent en opposition avec la culture familiale, sera plutôt le benjamin, avec un fort *N of A*, acceptant de se retrouver dans un environnement turbulent, voire hostile.

Répetons que ces quelques observations ont été très discutées.

2°) Typologies de l'entrepreneur.

Il existe de nombreuses typologies, qui ne font pas toutes référence à la même conception de l'entrepreneur.

La classification la plus ancienne est celle de l'Américain Norman Smith, qui, au début des années 60, en observant des créateurs d'entreprise, les a classés en :

— Artisan : ayant relativement peu de compétences techniques et de gestion, se décide un peu brusquement à créer son affaire, par souci d'indépendance, ou pour trouver un travail. Il joue sur un réseau de relations, et tire parti d'une occasion qui se présente. On peut dire qu'il s'agit d'une stratégie incrémentale et réactive.

— Opportuniste : l'expression est malheureuse, car Smith désigne au contraire des créateurs qui ont mûri leur projet, ont acquis les compétences techniques, gestionnaires, les capitaux et les ressources avant de lancer leur affaire. On peut parler de stratégie proactive et délibérée.

Cette classification, bien que toujours citée, est très critiquable. Il existe bien d'autres types de créateurs ; en ce qui concerne les chefs d'entreprises existantes, il apparaît que la quasi-totalité, dans certains secteurs, serait de type « artisan », ce qui enlève tout intérêt à la classification ! Smith l'a lui-même pratiquement reniée au début des années 90. En s'inspirant des études menées par Miles et Snow, qui distinguent les entrepreneurs « adaptateurs » et les entrepreneurs « innovateurs », on pourrait déboucher sur la classification suivante :

		Organisation	
		Souple (organiste)	Formalisée (mécaniste)
Degré d'innovation	Faible	<b>Artisan</b> (« technicien ») (« réacteur »)	<b>Manager</b> (« professionnel ») (« adaptateur »)
	Elevé	<b>Innovateur</b> (« High-Tech »)	<b>Opportuniste</b> (« prospecteur »)

Cette classification tient compte, à la fois du type d'organisation et du degré d'innovation. Plus l'organisation est structurée, plus l'on peut supposer que l'entrepreneur devra disposer de compétences de gestionnaire (ce que l'on appelle parfois « l'entrepreneur professionnel ») souvent acquises à la suite d'une expérience de cadre, assortie d'une formation complémentaire. De même, plus le degré d'innovation est élevé — ce qui tient à la nature de la technologie ou du marché —, plus

l'entrepreneur devra disposer de compétences spéciales, pratiquer une veille technologique (sans doute l'innovateur) ou commerciale (sans doute l'opportuniste).

Une telle classification permet de mieux saisir les archétypes d'entrepreneurs apparus dans les années 80. Pour notre part, nous avons suggéré un autre type de classification, fondée sur les aspirations des dirigeants. Celles-ci sont au nombre de trois : la recherche de la pérennité de l'affaire, la recherche de l'indépendance du capital ou de l'autonomie de décision (ce qui n'est pas la même chose), la recherche de la croissance, qu'elle soit proactive ou réactive. À partir de ces trois aspirations fondamentales, on peut repérer deux types extrêmes d'entrepreneurs (au sens de chefs d'entreprise) :

— Les PIC sont mus par une logique d'action essentiellement patrimoniale (l'entreprise doit contribuer à accroître la valeur des biens détenus par l'individu et/ou sa famille). Il en résulte que la priorité est accordée à la pérennité de l'affaire (la transmission est un problème crucial), ainsi qu'à l'indépendance financière (refus d'associés extérieurs, voire de l'endettement bancaire). La croissance n'est acceptée que si elle ne remet pas en cause ces aspirations prioritaires.

— Les CAP sont mus par une logique d'action fondée davantage sur la valorisation que sur l'accumulation du capital. L'objectif prioritaire est donc la croissance, dans la mesure où elle s'identifie avec la rentabilité ; en corollaire, le CAP fait plutôt travailler l'argent des autres (ce qui augmente, par effet de levier d'endettement, la rentabilité de ses propres capitaux !), mais il souhaite conserver l'autonomie de la décision (le capital-risque est pour lui une formule idéale). Enfin, il ne souhaite pas particulièrement se pérenniser dans une activité, car l'entrée de nouveaux concurrents ainsi que la maturité du produit entraînent une baisse du taux de rentabilité.

Le PIC prospérera dans des activités stables et mûres, le CAP dans des activités jeunes et turbulentes ; ils différeront dans le style de management (ainsi, le CAP sera plus ouvert sur son environnement et fera davantage de marketing).

Il existe bien d'autres typologies de l'entrepreneur. Mais elles soulèvent bien des critiques :

- Elles ne sont que la représentation de cas extrêmes, face à une extraordinaire diversité des entrepreneurs.
- Un entrepreneur apprend, vieillit, réagit aux événements, et pourra donc changer de profil.
- Les typologies trop simples sont fausses, mais, trop complexes, elles sont inutilisables. En fait, les chercheurs devraient proposer une typologie par type de problème stratégique étudié.

Toutefois, ces typologies ont une valeur pédagogique certaine, et constituent un outil de diagnostic précieux en première analyse. En particulier, elles ont le mérite de souligner le rôle fondamental du dirigeant, surtout dans les entreprises à direction personnelle ou familiale, dans les choix stratégiques.

## L'ENTREPRENEURIAT

### *La création*

À côté, donc, de l'entrepreneur chef d'entreprise, l'analyse économique a surtout mis en valeur l'esprit d'entreprise, la fonction d'entreprise. Celle-ci est diffuse dans toutes les organisations; elle se caractérise par l'aptitude à l'innovation, à la prise de risque calculée, à la faculté de concevoir, d'organiser et de mener à bien un projet: tel est le sens donné par des auteurs comme Peter Drucker, comme Mark Casson. Bien souvent, un individu, un groupe auront plus ou moins cet esprit d'entreprise : certains seront plutôt visionnaires (« prospecteurs »), d'autres plutôt organisateurs (adaptateurs).

Mais c'est dans l'acte de création d'entreprise que l'entrepreneuriat trouve sa concrétisation la plus évidente. Or, au cours des années 80, le processus de création d'entreprise n'a cessé de se développer. Les entreprises créées ont été de plus en plus petites, avec de moins en moins de capitaux au départ, soit par nécessité (faibles ressources des créateurs), soit par opportunité (création surtout dans le secteur des services, moins exigeants en capitaux permanents). On peut d'ailleurs estimer que la création effective de petites, voire très petites affaires, a été sous-estimée par les statistiques officielles, du fait du développement d'une économie souterraine très importante (entreprises non déclarées).

Pour résoudre les problèmes d'emplois, pour revitaliser des régions, les institutions publiques ont, dans pratiquement tous les pays du Monde organisé des systèmes d'aide à la création d'entreprises — le problème essentiel étant de trouver des « entrepreneurs », c'est-à-dire des personnes disposant:

- des compétences requises, même minimales (par exemple, tenir une comptabilité, faire un devis) ;
- des caractéristiques psychologiques, d'un « profil caractériel » correspondant aux qualités requises ;
- d'un projet viable, c'est-à-dire reposant sur une analyse cohérente de l'activité projetée (compétences technologiques, existence d'un marché potentiel, fiabilité du produit), et d'une évaluation judicieuse des ressources nécessaires.

### *Les aides*

En conséquence, une multitude d'aides ont été instituées (on en recensait en France plusieurs centaines !), des organismes ont été créés à l'échelon national et local, dans l'espoir de susciter, et/ou d'accompagner la création d'entreprises. Les résultats ont été très controversés. Les discussions essentielles portent sur les points suivants :

- Il n'est pas sûr qu'il y ait une parfaite cohérence entre tous ces organismes. En particulier, il a pu s'instaurer une concurrence « sauvage » entre les villes ou les régions (voire les pays) désireux d'attirer à tout prix des créateurs d'entreprise.

— Les aides sont trop complexes. Paradoxalement, en ont surtout bénéficié les filiales de grands groupes, ou les grosses PME, qui pouvaient acquérir l'expertise pour remplir les formalités administratives.

— Les aides sont inefficaces ; elles sont le plus souvent conçues pour aider le créateur bien au-delà de la phase la plus difficile — celle du démarrage. Elles ne peuvent qu'arriver après la victoire (ou la défaite).

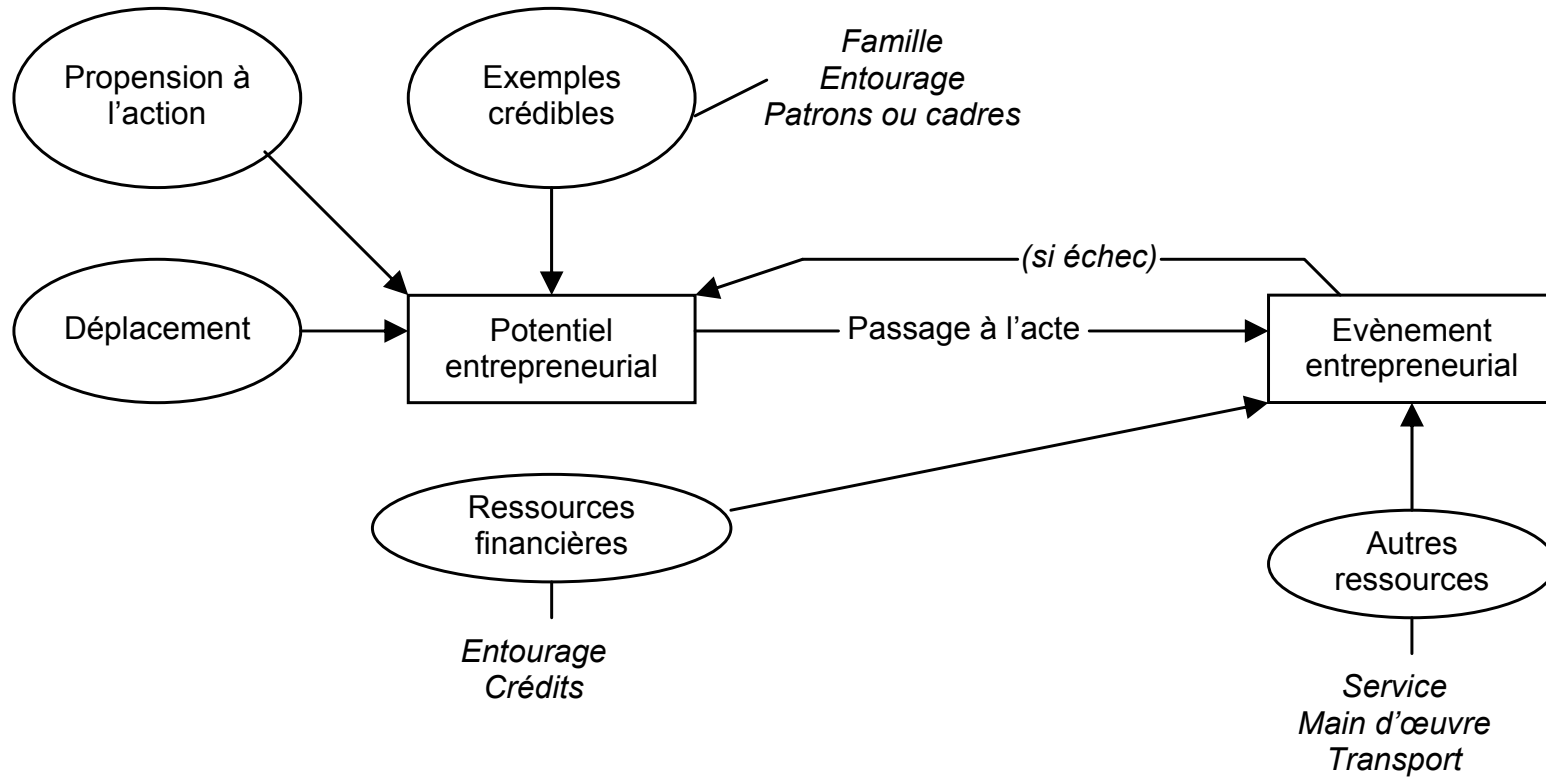
— Les aides sont coûteuses. Certes, elles réduisent apparemment la mortalité (entre deux tiers et la moitié des entreprises meurent dans les cinq premières années). Mais n'ont-elles pas été justement accordées parce que le projet était viable au départ ? En revanche, le coût par emploi créé dans les « technopoles », « pépinières » et autres « parcs d'activités » peut sembler excessif pour des entreprises triées sur le volet et qui auraient sans doute volé de leurs propres ailes...

### *Évaluation*

Sur ces différents points, il appartient aux économistes de tenter de mesurer l'efficacité effective de ces incitations à l'entrepreneuriat. Les spécialistes de management stratégique se posent d'autres questions :

1°) En premier lieu, peut-on prédire le succès d'un projet entrepreneurial ? Il convient pour cela de mieux connaître les circonstances de la création d'une entreprise. L'Américain Shapero a émis l'hypothèse d'une « création par déplacement ». Selon cet auteur, un « événement entrepreneurial » repose sur les éléments suivants :





*d'après Shapero*

Shapero met en avant des facteurs psychologiques (*Need of Achievement*, indépendance), sociologiques (rupture : licenciement, déception personnelle ou professionnelle, etc.), sociaux (entourage, milieu d'origine) comme conditions initiales, potentielles. Ensuite, la concrétisation implique la mise à disposition des ressources, au sens large. Inutile de dire que la thèse de la « création par déplacement » a été controversée, même si elle trouve une part de vérité dans les multiples créations d'entreprises entraînées par les vagues de licenciement : mais l'on a pu vérifier que ces entreprises (artisanat, commerce de proximité, etc.) créées par des « chassés », plus que par des « chasseurs » du système productif, étaient moins performantes et moins viables que celles qui résultaient d'une volonté délibérée et proactive de création.

Shapero a également le mérite de montrer que la création d'entreprise est un acte répétitif: bien souvent, l'entrepreneur créateur ne réussit pleinement dans son projet qu'après plusieurs tentatives, dans une sorte de « pédagogie de l'erreur ».

2°) En deuxième lieu, la stratégie de création d'entreprise ne saurait se limiter à la seule édification du projet. On tend de plus en plus à distinguer la phase de conception du projet de la phase de démarrage proprement dit. La conception du projet conduit à une « mise en page », le démarrage à une « mise en œuvre ».

Trop souvent, les systèmes d'aide s'arrêtent à la conception du projet (existence d'un marché, fiabilité de la technique, garanties, formalités administratives et garanties diverses). Or, les difficultés prévisibles et imprévisibles commencent après le démarrage (lancement de la première série, premières commandes). Les principales difficultés rencontrées sont les suivantes :

- Capitaux de démarrage (fonds de roulement) insuffisants (il faut payer au comptant les fournisseurs, et les clients paient plus tard), entraînant un gonflement du court terme, très onéreux.
- Difficultés administratives imprévues (autorisations).
- Difficultés techniques (problème de mise en route, incidents techniques).
- Difficultés commerciales (exigences des clients, difficultés de prospection).
- Problèmes humains (difficultés à trouver des travailleurs qualifiés, conflits entre associés).

Le plus souvent, ces problèmes de démarrage n'ont pas été anticipés, et, lorsqu'ils surviennent, le chef d'entreprise est isolé — alors que l'accompagnement devrait survenir à ce moment-là, peut-être davantage qu'au moment du montage du projet. Le créateur s'en sortira d'autant mieux qu'il a, au départ, adopté une démarche stratégique globale, et s'est assuré de la cohérence de son dessein, lors de l'élaboration du business plan.

3°) En troisième lieu, il faut tenir compte des circonstances et des modalités de la création. Il existe bien des cas où le créateur est « accompagné », voire « couvé ».

- Dans la pépinière d'entreprises, le créateur dispose d'installations-relais (trois ans maximum), de services divers, et surtout d'aides et de conseils dans la phase de démarrage.

- Dans les parcs d'activités, il dispose surtout de services mis en commun (communication, restauration, etc.). Il en est de même des technopoles, où sont accueillies des entreprises nouvelles spécialisées dans un secteur de haute technologie (en théorie du moins !).
- Une entreprise peut également essaimer : un salarié peut se décider à créer sa propre affaire. Il bénéficie de l'aide de sa société, qui s'engage à le reprendre en cas d'échec. En fait, il faut distinguer « l'essaimé-innovateur » (qui, souvent, reste lié à la société essaimeuse) et « l'essaimé incité à partir », le plus souvent réinstallé dans des activités à basse technologie, et détaché de la société essaimeuse.
- Une entreprise peut inciter l'un de ses cadres à créer une nouvelle activité, (nouveau produit, nouvelle technologie, nouveau marché) au sein même de la société, et à prendre en charge son développement : c'est ce que l'on appelle l'intrapreneuriat (*intrapreneurship*). En règle générale, ces cas sont peu fréquents, quoique fort médiatisés (l'exemple le plus célèbre est celui du « post-it » au sein de la firme 3M). En fait, « l'intrapreneur » n'a pas toutes les fonctions dévolues à un « vrai » entrepreneur propriétaire-dirigeant — en particulier, l'autonomie complète en matière de décisions stratégiques, et la prise de risque sur ses propres capitaux.
- Il existe également nombre de « pseudo-PME » créées ou reprises par de grands groupes, lesquels possèdent maintenant des filiales spécialisées dans la prospection et le rachat de PME « intéressantes », susceptibles d'être reprises, soit parce qu'elles connaissent des problèmes de croissance non contrôlée, soit parce que le propriétaire est désireux de la revendre.

- Ce cas vaut également pour les « petits groupes » (hypogroupes), où, par création ou acquisition, un propriétaire-dirigeant se développe sur des activités diverses.

Dans tous ces cas, les conditions de création sont évidemment plus favorables, du fait de l'effet d'expérience et des « aménités » qui sont proposées aux créateurs.

Au total, l'étude du problème de la décision stratégique nous a considérablement éloigné des certitudes et des démarches très formalisées des premiers chapitres : il est davantage question de processus à dominantes psychosociologiques, que de procédures fondées sur des techniques logicomathématiques. De nos jours, l'analyse stratégique ne peut plus faire l'impasse sur cette dimension des problèmes, comme l'ont depuis longtemps souligné des auteurs comme Simon et Mintzberg.

Cette double dimension, procédurale et processorale, trouve sa concrétisation lorsque l'on aborde les problèmes d'analyse stratégique.

# CHAPITRE 11.

## L'ANALYSE STRATEGIQUE



### PROBLEMES SOULEVES

À l'issue de ce rapide survol des principaux courants en management stratégique, il convient de se demander comment conduire une analyse stratégique. Un certain nombre d'observations s'imposent.

#### *Du diagnostic à la décision*

Tout d'abord, il faut distinguer le diagnostic stratégique des décisions stratégiques préconisées. L'analyse d'un cas de stratégie ne tend pas vers la recherche de « la » solution, mais doit se concentrer sur la détection des problèmes, et sur la mise en valeur de leur interaction au sein du système stratégique. Il ne faut pas oublier que, dans les situations concrètes, on débouche rarement sur une décision unique, précise, délibérée et définitive. L'important, bien souvent, réside dans la prise de conscience des problèmes de la part du dirigeant. En effet :

- La résolution d'un problème dépend bien souvent de la mise en relations de plusieurs variables stratégiques, et cette interaction va sans doute susciter d'autres problèmes.

— La résolution d'un problème est un processus qui prend du temps, qui est largement émergent, avec essais et erreurs. Cela implique donc un suivi dans le temps, un accompagnement, ce qui amènera vraisemblablement à remettre en cause certaines options.

Dans cette perspective, il apparaît assez naïf de penser que la solution doit découler logiquement du diagnostic. Comme nous l'avons mentionné à maintes reprises, cette attitude de rationalité instrumentale découle de ce que l'analyse stratégique a d'abord été appliquée à de grandes entreprises diversifiées, généralement dans le secteur des biens de consommation banalisés, dans un climat de croissance globale régulière de la demande, sur des marchés stables, avec un renouvellement des produits maîtrisés. Cette démarche révèle ses faiblesses lorsque l'entreprise est vulnérable, de par un environnement devenu complexe et turbulent, ou de par sa petite taille.

La répugnance croissante aux solutions "logiques" vient également du sentiment de plus en plus affirmé, selon lequel la compétitivité de l'entreprise découle, non pas de l'application pure et simple de certains principes (en matière de positionnement concurrentiel notamment) mais, bien plutôt, d'un démarquage par rapport aux autres, afin d'exploiter au maximum ses compétences distinctives, qui découlent largement de sa propre histoire.

### *Le rôle des outils*

En second lieu, il faut garder à l'esprit ce que nous avons affirmé en introduction. La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise à la fois de concepts, qui au demeurant ne sont pas toujours clairs, et de pratiques de gestion. Rappelons le scepticisme affiché par Mintzberg

vis-à-vis de l'enseignement de la stratégie, et surtout de la méthode des cas, pour des étudiants n'ayant pas encore connu la prise de décision dans une organisation complexe. On peut toutefois faire observer que, par l'utilisation prudente de cas tirés de la réalité, l'étudiant peut ainsi faire le pont entre les concepts, les outils, les grilles d'analyse et la mise en exergue des problèmes stratégiques de l'entreprise. Il peut ainsi se sensibiliser à la complexité des processus, prendre conscience de l'interaction des phénomènes. Il serait en revanche dangereux de lui laisser croire que les grilles et autres outils donnent « la » solution, comme le laisserait entendre une exploitation maladroite de certains modèles : SOWT, BCG, chaîne de valeurs, etc.

On voit alors quel est le rôle de ces outils : ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. Ce sont, conformément à la méthode heuristique, des instruments d'aide à la décision. Bien souvent, ils permettent de mettre en lumière les lacunes, en particulier en matière d'informations : l'étudiant est souvent étonné de trouver très peu d'informations quantitatives, et, s'il y en a (bilans, comptes financiers), s'empresse de les analyser, au détriment d'une synthèse plus globale. Il convient de se souvenir que, dans la réalité, le preneur de décision ne dispose que d'une information très partielle, et surtout qualitative (« bien », « mal », etc.), subjective (perceptuelle) et relative (« mieux » ou « moins bien »). De plus, l'information chiffrée est rétrospective, voire statique ou instantanée.

L'un des pièges couramment rencontré par les néophytes consiste à s'en tenir aux problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, sans regarder les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement), se contentant, bien souvent, d'un diagnostic organisationnel critique, ce qui n'est pas l'objet de l'analyse stratégique.



*L'apprentissage de la décision stratégique*

Il est clair que la combinaison de la réflexion, appuyée sur le maniement de concepts et d'outils, et l'action, résultant d'une prise de conscience lucide, réaliste, pragmatique des problèmes que rencontre l'entreprise, nécessite un apprentissage de l'analyse stratégique. Au fur et à mesure que l'on procède à ce type de démarche, Simon montre que l'on se forge des schémas mentaux, des méthodes de résolution des problèmes (un peu comme le joueur d'échecs), et, au préalable, de détection des problèmes. C'est pourquoi le conseil en stratégie tend à se forger ses propres grilles d'analyse. Il peut être difficile de les inculquer à d'autres personnes, qui n'auront sans doute pas les mêmes schémas mentaux. Mais, plus l'on travaille dans le domaine du « non programmable », du « mal structuré », plus il convient d'être méthodique, au sens où il convient d'être conscient de la démarche que l'on adopte : là encore, le joueur d'échecs est un bon exemple. Il est clair que la bonne maîtrise des concepts et des outils enseignés en management stratégique sera précieuse, sachant qu'il convient de les utiliser avec circonspection.

L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences: la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc. A l'évidence, la variable contingente la plus importante est constituée par la taille de l'organisation. Il est clair que l'analyse stratégique ne se pose dans les mêmes termes, dans les organisations de forme M, que dans les petites entreprises. Dans les grandes firmes, on distingue aisément les stratégies d'activité de la politique générale. Dans les petites entreprises, nous avons souligné l'interaction forte des problèmes et des niveaux. C'est pourquoi il faut parler d'une spécificité, largement soulignée par les auteurs, de l'approche stratégique dans les PME (surtout les PE et TPE).

Il faut également mentionner la différence de problèmes selon les secteurs d'activité : au demeurant, les conseils en stratégie et management sont très souvent spécialisés sur des professions, car ils doivent bien connaître les activités et les marchés. Là aussi, il faudrait parler d'une spécificité des problèmes et des méthodes d'analyse, par exemple en agriculture ou dans les services, bien délaissés par les théories les plus courantes, encore très attachées aux biens de masse de la seconde génération industrielle (il suffit de regarder les exemples cités dans les ouvrages de Porter).

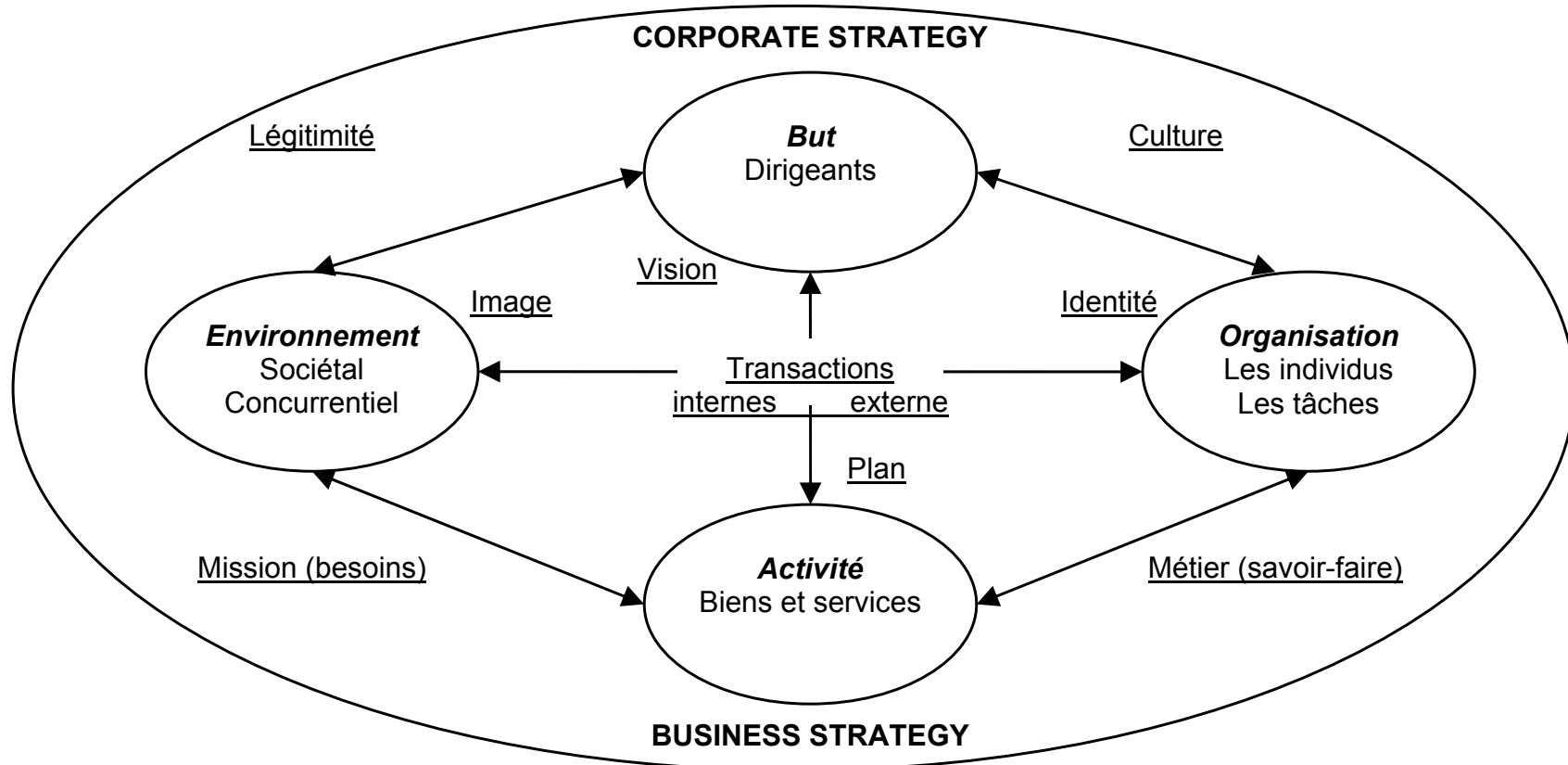
### UNE GRILLE POUR LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

La méthode que nous allons proposer résulte de la démarche que nous avons adoptée au cours de cet ouvrage. Nous avons mené notre propos en conformité avec l'assertion de Mintzberg, pour qui l'analyse stratégique doit :

- dépasser une logique, une rationalité fortement instrumentale, une méthode axée sur les procédures, pour déboucher sur une heuristique de la décision, à base de rationalité limitée, axée sur les processus et la dynamique organisationnelle;
- passer d'une méthode analytique et linéaire, pour déboucher sur une approche globaliste, intégrative, systémique, qui prenne en compte l'interaction des problèmes, favorise les rebouclages en arrière (retour sur la démarche ou les résultats antérieurs), voire les essais et

erreurs, impliquant de déboucher sur des solutions qui n'auront de sens que si elles sont acceptées, intégrées et mises en oeuvre par le preneur de décision (ce qui est loin d'être acquis !).

Notre démarche, sorte de synthèse de tout ce qui a été examiné au cours de cet ouvrage, peut se résumer dans le schéma ci-dessous.



Ce schéma appelle plusieurs remarques :

- Il repose sur quatre piliers: but, organisation, environnement, activité.
- Il distingue le niveau *corporate* et le niveau *business*. Répétons que, plus l'entreprise est petite, plus ces niveaux se confondent.
- Le niveau *corporate* repose sur quatre relations majeures entre les piliers : la vision, la légitimité, la culture, qui expriment largement les problèmes soulevés par les valeurs, les aspirations, des dirigeants et propriétaires, de la Société et des membres de l'organisation. La quatrième relation évoque le couple image (l'entreprise vue par l'environnement) et identité (l'organisation telle qu'elle se voit) induisant des stratégies de communication stratégique appropriées.
- Le niveau *business strategy* repose d'abord sur le couple métier-mission, qui induit des problèmes d'identification de la relation entre le positionnement concurrentiel et l'avantage concurrentiel. La relation buts-activités transparaît dans la planification, qu'elle soit explicitée, procédurale, ou non explicitée, processuelle (vision). Enfin, l'analyse d'activités pose de plus en plus les problèmes de frontière de l'organisation, en termes de transactions externes ou internes.
- Il convient de noter que les flèches sont dans les deux sens : nous avons bien affaire à un système, complexe, ouvert sur son environnement, finalisé, et qui doit être régulé. Le problème essentiel est d'arriver à assurer une cohérence dynamique à ce système, dont l'identité dépasse celle de la simple addition de ses parties. Or, chacune de celles-ci est susceptible de se modifier en permanence, brutalement ou continûment, ce qui implique une surveillance stratégique constante,

alors même que, bien souvent, les changements sont insensibles, émergents, jusqu'à ce qu'ils produisent des ruptures, des « catastrophes » au sein du système.

— Au cours de l'analyse, et lors des propositions, il importe de tenir compte de cette interdépendance dynamique. A ce moment-là, on prend rapidement conscience de la complexité, de la difficulté à prévoir les conséquences : on parle alors plutôt de « solutions praticables », voire « émergentes ».

### ILLUSTRATION PAR UN CAS SIMPLE

Il existe plusieurs types de cas de stratégie. Le type le plus répandu consiste à présenter les problèmes d'une grande entreprise, souvent axés sur la *business strategy*, avec, à l'appui, de nombreuses informations concernant l'évolution du secteur, les données chiffrées disponible sur l'entreprise, les marchés, la concurrence. Il est à noter que, lorsque l'entreprise est très connue, les analyses peuvent être biaisées par la connaissance des choix que l'entreprise a effectivement adoptés. Par exemple, un cas sur l'entreprise Rossignol, très intéressant pour analyser les stratégies de diversification, est biaisé par la connaissance des produits de la firme, voire de la météorologie (absence de neige) ou du cours (inattendu) du dollar lors de ces dernières années. C'est pourquoi il peut être plus intéressant de prendre une entreprise de taille moindre, dans des secteurs moins médiatisés. L'avantage est alors que l'on ne connaît pas la stratégie effectivement mise en oeuvre, et

ce qu'il en est advenu. Mais, de plus, le recours à un cas portant sur une entreprise de petite taille a l'avantage de faire apparaître l'interdépendance de toutes les variables et de tous les niveaux d'analyse (corporate et business). C'est pourquoi nous avons proposé avec notre équipe des cas portant sur la petite et moyenne entreprise, qui permettent de s'entraîner à l'analyse stratégique. Par ailleurs, ces cas ne fournissent qu'un nombre restreint d'informations, ce qui nous rapproche des situations réelles, et permet d'éviter de tomber dans les pièges du diagnostic de gestion.

L'exemple que l'on donnera est fondé sur un cas réel, présenté au Centre de Gestion et d'Economie Rurales d'Arras.

#### Le cas Narre

Mr et Mme Narre sont agriculteurs dans une région du nord de la France. Ils faisaient surtout de l'élevage pour le lait, qui constituait leur ressource principale. En 1984, la CEE annonce la limitation de la production européenne de lait, et fixe des quotas laitiers par exploitation. Les époux Narre se voient brutalement contraints de trouver une autre source de revenus. Le problème est d'autant plus grave qu'ils ne sont pas agriculteurs d'origine, mais, d'un autre côté, Ils se sentent plus libres pour tenter une expérience nouvelle, et même d'arrêter l'exploitation et de repartir comme salariés.

Comme beaucoup d'agriculteurs, ils vont tâtonner. Ils commencent par s'interroger (poulet ? lapin ? vison ? canard ?) et finissent par opter pour l'élevage de canards. Ils s'informent sur les conditions de l'élevage, vont dans le Sud-Ouest, « lisent des bouquins », etc., et, après bien des expériences, commencent à fabriquer du foie gras.

L'idée paraît presque incongrue, puisque le foie gras vient du Sud-Ouest. Mais ils décident de se spécialiser dans le foie gras haut de gamme, en s'appuyant sur une clientèle de restaurateurs de haut niveau de la région, qui souhaitent trouver à proximité des producteurs susceptibles de leur

fabriquer du foie gras correspondant exactement à ce dont ils ont besoin pour leur cuisine. Or, les foies gras fabriqués dans la région ne sont pas d'excellente qualité.

Leur problème a alors été de développer des relations très personnalisées, y compris dans le produit offert, puis de développer une communication faisant apparaître qu'il était possible de fabriquer un foie gras haut de gamme en dehors du Sud-Ouest, et, en conséquence, un produit régional, touristique, dans une région plutôt marquée par le déclin industriel, et souhaitant elle-même modifier son image.

L'expérience a d'abord réussi : le chiffre d'affaires a doublé, mais repose pour la moitié sur le canard. Il a fallu recruter deux salariés, pour s'occuper de l'élevage.

On apprend rapidement en stratégie que, lorsque tout va bien, c'est que les problèmes ne sont pas loin... En effet, la demande a (trop ?) parfaitement répondu, et cette micro-entreprise se trouve en crise de croissance. Les époux Narre ne disposent pas des capitaux nécessaires, alors qu'ils veulent assurer l'avenir de leurs deux enfants sur l'exploitation. Par ailleurs, le risque de perte de qualité est également important, alors que les restaurateurs restent très exigeants (le produit n'est pas standardisé, et il faut en permanence surveiller sa qualité), notamment durant les périodes de pointe (fêtes). Il s'ensuit que certaines ventes ne peuvent être conclues, notamment du côté des particuliers, qui offrent pourtant les marges les plus intéressantes.

Par ailleurs, l'entreprise a déposé sa propre marque ; elle commence à produire et distribuer sous sa marque, outre le foie gras, d'autres spécialités issues du canard ; mais elle pourrait se diversifier vers d'autres productions gastronomiques.

Une opportunité s'est présentée : un producteur de foie gras frais d'une autre région s'intéresse à leur production, et leur a proposé de participer à l'expansion, en acquérant leur savoir-faire. Mais les époux s'interrogent comment conserver son identité, être sûr de la qualité, ne pas perdre son indépendance, tout en assurant l'expansion ?

Ce petit cas présente plusieurs intérêts. D'abord, il montre que, dans toute organisation, si petite soit-elle, quel que soit le secteur et le type d'activité, peuvent se poser des problèmes stratégiques. Ensuite, on voit que, sous sa simplicité apparente, se cachent en fait des problèmes fort complexes.

En premier lieu, cernons les intentions des propriétaires-dirigeants : nous sentons quelque contradiction, dans la mesure où ils semblent rechercher à la fois la croissance, mais aussi la pérennité (assurer l'avenir de leurs enfants) et l'indépendance, Ils semblent maintenant trop engagés pour sortir de cette activité du canard. Mais, comme bien souvent, ils seront sans doute conduits à hiérarchiser leurs aspirations (mais on les sent plus PIC que CAP).

En deuxième lieu, notons que leur légitimité est forte : produit régional de haute qualité, pour une clientèle haut de gamme, dans une région qui cherche à modifier son image, et veut développer le tourisme vert. Sans doute pourraient-ils user de cette image pour obtenir un soutien régional (s'ils ne l'ont déjà fait).

En troisième lieu, il ne semble pas y avoir conflit entre les époux. Il serait intéressant de connaître les intentions des enfants, et, surtout, comment vont s'établir les relations éventuelles avec l'autre producteur. En effet, il convient de savoir quelle sera la nature de la relation juridique : comment va s'opérer le savoir-faire ? Comment sera contrôlée la qualité, dont on a vu qu'elle n'était pas standard ? Qui établira les relations commerciales avec les restaurateurs, avec la clientèle privée ? Qui possédera le label, la marque ?



L'autre choix possible serait celui de la diversification, en cours, vers d'autres produits haut de gamme, en bénéficiant de la notoriété. Mais les époux Narre disposent-ils du savoir-faire ? Ne va-t-il pas falloir, là aussi, sous-traiter, avec les mêmes problèmes de contrôle ?

Enfin, à terme, ne faudra-t-il pas augmenter le capital, avec de nouveaux actionnaires ?

En l'espèce, les époux Narre connaissent effectivement quelques problèmes, dus à une croissance mal contrôlée et à quelques difficultés lors de la sous-traitance. Mais il faut surtout retenir de ce petit exemple illustratif, la nécessaire cohérence entre toutes les variables stratégiques.

### UNE GRILLE POUR L'ACTION STRATEGIQUE

La grille qui est proposée résulte de travaux menés au sein du groupe d'études « Copilote », de l'IGER (Institut de Gestion et d'Économie Rurales), groupe composé d'experts et de consultants en stratégie, sur le conseil stratégique en petite entreprise.

La mise en oeuvre d'un plan d'action stratégique comprend deux étapes :

- La première étape consiste en l'élaboration du plan.
- La seconde étape consiste dans le suivi du plan d'action.

### *L'élaboration du plan d'action*

Cette première étape est fort complexe.

Tout d'abord, il convient de distinguer, selon que l'initiative vient du chef d'entreprise, qui rencontre un problème stratégique, ou du consultant, qui constate l'absence de stratégie suivie, claire, voire une absence de cohérence.

Il convient également de distinguer, selon que la démarche est réactive, liée à un problème ou une opportunité, ou proactive : démarche délibérée du chef d'entreprise qui souhaite mettre à plat ses problèmes, ou envisage des décisions stratégiques importantes (cession, acquisition, transmission, etc.).

1°) En tout état de cause, il faut procéder à une présentation du « système stratégique » de l'entreprise, en s'aidant de la grille d'analyse que nous avons présentée plus haut.

Cette étape implique une participation du chef d'entreprise, lequel doit, non seulement trouver des informations, mais également expliciter des représentations (par exemple, comment il perçoit son environnement, sa position, ses avantages distinctifs, etc.). En règle générale, cette phase, essentielle, est longue, car le décideur s'aperçoit qu'il est en rationalité limitée, et doit donc s'efforcer de préciser ses représentations. Les allers et retours doivent permettre une appropriation progressive de la démarche. Cette appropriation débouche sur la présentation de sa vision du système stratégique pour les années à venir, fondée sur ce qui doit changer (buts, organisation, activités, environnement). Cette étape est cruciale, car elle implique que le décideur a pris conscience des problèmes stratégiques essentiels pour son affaire, et qu'il est en mesure de déboucher sur des axes stratégiques majeurs. Ceci

peut entraîner une véritable remise en cause de ses choix et de sa logique d'action, en sorte que le consultant doit adopter une attitude de soutien participatif, sans imposer quoi que ce soit, et en évitant les jugements de valeur.

2°) On peut alors établir une première ébauche d'un plan d'action stratégique, qui devra à ce moment faire l'objet d'une évaluation, sur deux niveaux :

— Premier niveau : quelle pertinence ? Il faut se demander si les options sont cohérentes entre elles (gros investissements, mais pas d'endettement), si elles sont faisables (adoption d'une technologie sophistiquée), si elles résolvent les vrais problèmes de l'entreprise (marché trop étroit, par exemple), si elles n'entraînent pas de conflits éventuels (création de nouvelles fonctions), si elles ne sont pas trop risquées (produit très innovant), et, enfin, *last but not least*, si elles sont réalistes (en particulier en termes de résultats escomptés, ou de calendrier à tenir).

Cette évaluation peut être interne (avec l'aide du décideur) ou externe (avec l'aide d'experts extérieurs, et si possible neutres). Il importe de connaître les réactions de l'entourage du décideur (famille, collaborateurs, expert-comptable, banquier, etc.) s'il s'agit d'une PME.

Si la pertinence n'apparaît pas suffisante, il faut alors « reboucler en arrière » et remettre en cause certaines options stratégiques.

— Second niveau : quelle performance ? Il convient de mesurer le coût des décisions stratégiques envisagées, et les résultats attendus. Le coût doit être entendu au sens large, car il doit comprendre tous les problèmes occasionnés par le changement (abandon de produits et de ressources, dépréciation de capacités ou de qualifications, résistances, etc.). Il faut tenir

compte également de toutes les dépenses occasionnées (une nouvelle machine impliquera des dépenses de formation, par exemple) : les dépenses en immatériel suscitées par un investissement matériel peuvent être considérables... et sont souvent financées avec répugnance par les banquiers, qui ne peuvent prendre de garanties!

Si le rapport coûts-avantages s'avérait peu favorable, il faudrait remettre en cause le plan d'action, impliquant un nouveau rebouclage.

Au total, à la suite d'itérations successives, on doit déboucher sur un ensemble de propositions, qui conduisent à la seconde étape.

### *La mise en oeuvre du plan d'action stratégique*

Le plan d'action comprend, très concrètement, un certain nombre de décisions stratégiques.

1°) Celles-ci doivent être programmées dans le temps. Il convient d'adopter une séquence logique: par exemple, si l'on décide de développer des technologies nouvelles, il faudra prévoir un plan de formation des ouvriers à celles-ci. De même, si l'on décide d'exporter, il faudra prévoir un programme de formation aux langues étrangères (et sans doute davantage), etc. Bien souvent, cette séquence de mises en action est sous-estimée dans les plans (ainsi, le procédé de réservation électronique de la SNCF fut mis en place sans formation suffisante des employés), ou avec des marges de liberté insuffisantes, rendant les retards et incidents catastrophiques.

Il convient également de prévoir des interventions extérieures spécifiques, venant à l'appui d'actions déterminées (par exemple, une décision d'exportation implique le recours à des réseaux tutélaires et experts).

2°) Une fois que cette séquence d'opérations a été programmée, il convient d'en assurer le suivi. Pour ce faire, le décideur doit disposer d'un tableau de marche. Celui-ci doit d'abord lui permettre de surveiller le suivi de la mise en oeuvre au sein de l'organisation, afin de déceler les retards, et de pouvoir en justifier la cause.

Mais il s'agit également de s'adapter à des circonstances changeantes, et souvent imprévisibles. Le décideur doit donc disposer d'indicateurs d'alerte, et assurer une fonction de veille vis-à-vis de l'environnement. La fonction de pilotage doit être aussi continue que possible dans le temps : s'y oppose le fait que les changements sont bien souvent progressifs, incrémentaux, ou perçus avec retard, à l'occasion d'incidents (défection d'un gros client, par exemple). Le rôle du conseiller, ou du consultant, est alors d'assurer à la fois une fonction de suivi et d'alerte, avec un tableau de bord approprié à la stratégie.

Lorsque des ruptures se produisent, celles-ci peuvent remettre simplement en cause l'échéancier, impliquant une révision partielle du plan d'action. En revanche, si elles sont plus radicales, elles peuvent entraîner la nécessité d'une révision plus profonde du système stratégique de l'entreprise.

On voit ainsi, en conclusion, combien la phase de diagnostic est inséparable de la phase consécutive de mise en oeuvre. Cette observation nous conduit à relativiser l'utilité de la méthode classique des

Michel Marchesnay

cas, trop axée sur la phase initiale. L'idéal étant de suivre le cas jusqu'à la mise en oeuvre, sur plusieurs années !

## **CONCLUSION.**

### **PROBLEMES ET PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE**



Ce petit ouvrage n'avait pas la prétention de fournir une vue complète de tous les courants et écoles en stratégie. Il est remarquable de constater que le nombre d'ouvrages de qualité relatifs à la stratégie s'est considérablement accru au cours de ces dernières années en France. Une Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) essentiellement francophone a vu le jour en 1992. Il n'en reste pas moins que, comme toutes les disciplines scientifiques, le management stratégique est appelé à se remettre en cause.

Tout d'abord, on peut parler, au niveau de la recherche avancée, sinon de l'enseignement de base, d'une critique très vive des grilles et modèles d'analyse stratégique. Tel a été le cas du modèle LCAG (critiqué par Andrews lui-même), puis des matrices stratégiques (pratiquement abandonnées à la fin des années 70 aux États-Unis), puis, enfin, des modèles de Porter, critiqués par leur propre auteur après 1990.

La remise en cause porte sur le caractère « déterministe » de ces modèles — sans doute au-delà de l'intention de leurs auteurs, souvent victimes de leur succès pédagogique (la pédagogie simplifiant nécessairement la présentation des modèles et théories) et de consultant. Le plus souvent, ces grilles

ou modèles privilégiaient des relations deux à deux (part de marché et profit, par exemple). On a préféré montrer que les relations étaient plus complexes, plus contingentes.

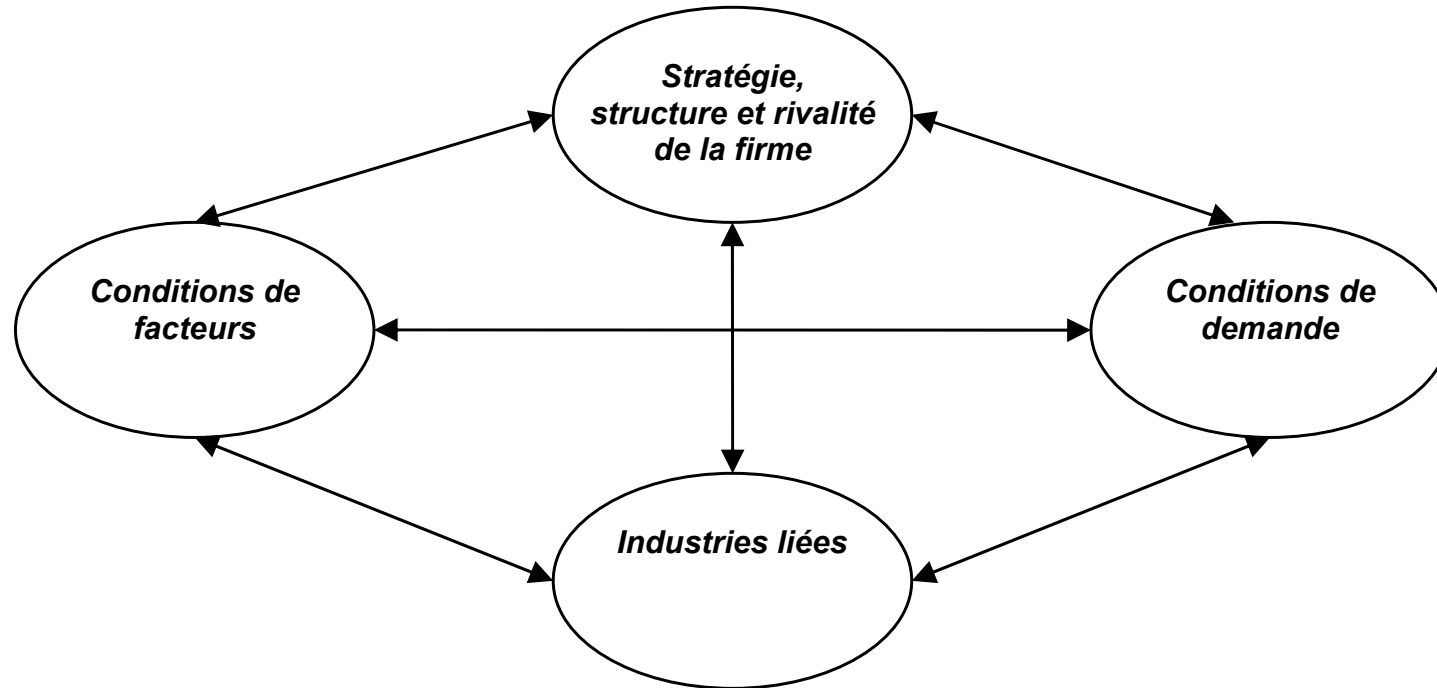
En termes de *business strategy*, la question centrale est celle de la relation, de la cohérence (*fit*) entre le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel, fondé sur les capacités de l'entreprise. Or, les auteurs tendent à s'appuyer de plus en plus sur les compétences propres à chaque entreprise, plus que sur les caractéristiques de l'environnement. Ils prônent de plus en plus des études de cas individualisés, plutôt que des études statistiques portant sur un grand nombre de données. Mais l'unanimité est loin d'être réalisée sur les méthodes, une grande légitimité scientifique étant encore accordée aux études statistiques.

Cette remise en cause des modèles généraux trouve une illustration dans le sort particulier fait à la stratégie des petites entreprises, au rôle de l'entrepreneur et aux problèmes cruciaux de création. Mais les modèles et analyses seront vraisemblablement amenés à se différencier encore davantage.

Au niveau de la *corporate strategy*, d'autres dimensions seront davantage intégrées, Il en va ainsi de la dimension morale, éthique, écologique. Il en va ainsi, également, de la politique industrielle, de la mondialisation des marchés. Porter, dans L'Avantage Concurrentiel des Nations, a souligné que la compétitivité des entreprises nationales était largement liée à des différences dans les aptitudes des nations ou groupes de nations, ainsi que dans les systèmes d'aides et de réglementation. Il propose le



schéma suivant, pour exprimer les pressions concurrentielles qui s'exercent, au niveau, non pas de secteurs industriels, mais des nations elles-mêmes :



Porter insiste sur le fait que son schéma représente un système dynamique. De façon plus générale, il rejoint les spécialistes de la théorie évolutionniste pour souligner le besoin d'une approche dynamique de la stratégie (par exemple, l'analyse en termes de cartes ou de groupes stratégiques reste encore largement statique).

L'un des grands chantiers de l'analyse stratégique sera celui de la mondialisation des économies, et des stratégies de globalisation.

Au total, plus que jamais, la stratégie apparaît comme une discipline ouverte, en pleine mutation. Souhaitons qu'il en sorte de nouvelles configurations, de nouveaux paradigmes, qui rendent simples des problèmes qui ont dû apparaître bien complexes aux yeux du néophyte.

## **ANNEXES : QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE**

Le but de la stratégie est « d'associer des ressources dans des schémas d'action intégrés, en vue d'obtenir des avantages concurrentiels bien marqués et d'atteindre des buts déterminés » (p. 26).

KARLOF BENT

*La Stratégie des Affaires*, Les Presses du Management, 1990.

« Avant de coller l'étiquette « stratégique », l'essentiel pour le responsable d'un groupe, d'une division, d'une filiale, d'un service est de s'interroger sur les caractéristiques des décisions ou actions qui le préoccupent pour son unité : degré d'irréversibilité? Quel enjeu ? Quel effet de système ? Dès lors que la réponse est positive sur l'un de ces critères, la décision est stratégique » (p. 28).

CALORI ROLAND et ATAMER TUGRUL

*L'Action stratégique*, Editions d'Organisation, 1991.

« Savoir en cours d'organisation et art appliqué au profit d'une organisation, le management stratégique consiste à mobiliser, à combiner et engager des ressources à des fins d'efficience, d'efficacité et de réduction de l'incertitude » (p. 5).

KOENING GÉRARD

*Management stratégique*, Nathan, 1991.

(En reprenant Tabatoni et Jarniou) « La stratégie désigne un choix de critères de décision dits « stratégiques » parce qu'ils visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation. »

MARTINET ALAIN-CHARLES  
*Stratégie*, Vuibert-Gestion, 1983.

« The basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called its strategy » (p. 4).

HOFER CHARLES et SCHENDEL DAN  
*Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West P.C., 78.

« La définition d'actions cohérentes cherchant à atteindre dans le temps des buts hiérarchisés » (p.1).

LABOURDETTE ANDRÉ  
*Stratégies d'Entreprise*, Montchrestien, 1989.

« The organization must choose a course of action (a strategy) out of all the possible courses, against the background of its environment » (p. 6).

CROON PETER  
*Strategy and Strategy Creation*, Rotterdam U. P., 1974.

« La stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme... consistant en un ensemble de décisions... relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles... consistant en un ensemble d'actions... plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne..., impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier... » (p. 32s.).

BESSEYRE DES HORTS CHARLES-HENRI

*Vers une Gestion stratégique des Ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 1988.

« Le management stratégique est défini comme “un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique. »

AVENIER MARIE-JOSÉ

*Le Pilotage stratégique de l'Entreprise*, CNRS, 1985.

« Nous réserverons la notion de stratégie aux aspects purement concurrentiels et économiques et nous retiendrons celle de politique générale pour montrer la nécessité d'intégrer les aspects socio-économiques et culturels pour une meilleure compréhension de la dynamique de l'entreprise » (p. 1).

MATHE JEAN-CHARLES

*Diagnostic et Dynamique de l'Entreprise*, Éditions Malesherbes, 1990.

« Strategic management is a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives. The strategic management process is the way in which strategists determine objectives and make strategic decisions. A strategy is the means used to achieve the ends (objectives). A strategy is not just any plan, however. A strategy is a plan that is unified: it ties all the parts of the enterprise together. A strategy is comprehensive : it covers all major aspects of the enterprise. A strategy is integrated... »(p. 5).

JAUCH LAWRENCE R. et GLUECK WILLIAM F.  
*Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, 1988.

« Strategic decisions are concerned with : the scope of an organization's activities... the matching of an organization's activities to its environment... the matching of the activities of an organization to its resource capabilities... the allocation and reallocation of major resources in an organization... the values, expectations and goals of those influencing strategy... the direction an organization will move in the long term... implications for change through the organization — they are therefore likely to be complex in nature » (p. 8).

JOHNSON GERRY et SCHOLLES KEVAN  
*Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, Prentice-Hall, 1989.

« ... La réflexion stratégique a pour objet de mettre l'entreprise en position de gagner dans la compétition qui l'oppose à ses concurrents. Il s'agit d'une démarche à la fois analytique et prospective, faite de rigueur, mais aussi d'imagination. Elle doit, pour être efficace, s'accompagner également d'une synthèse qui vérifie la cohérence de toutes les hypothèses et qui corrige en cas de besoin la stratégie imaginée au départ, dans un but d'optimisation... Cette synthèse... constitue le plan » (p. 31).

QUARRE FRANÇOIS

*La Stratégie pour Gagner*, Masson, 1987.

« Pour la survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l'environnement et remettre en question ses activités de façon que l'entreprise se batte sur des « créneaux » où elle ait : 1) des atouts par rapport à ses concurrents et 2) des possibilités d'expansion. »

« Construire des avantages concurrentiels durablement défendables. »

« C'est l'art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que subir » (p. 47).

GELINIER OCTAVE

*Stratégie de l'Entreprise et Motivation des Hommes*, Hommes et Techniques, 1986.

« Strategic management is an ongoing process that assesses the business and the industries in which the company is involved assesses its competitors and set goals and strategies to meet all existing and potential competitors and then reassesses each strategy annually or quarterly to determine how it has been implemented and whether it has succeeded or needs replacement by a new strategy to meet changed circumstances, new technology, new competitors, or new economic environment, or a new social, financial or political environment »(p. IX).

LAMB ROBERT

*Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984.

« Strategy is concerned with the long-term survival and growth of business organizations. It involves the choice of objectives, the search for developments which may help to meet those objectives, and the identification of those developments which are more likely to be feasible with the organization's existing resources » (p. 1).

SUTTON C.J.

*Economics and Corporate Strategy*, Cambridge U.P., 1980.

« Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée » (p. 52).

HENDERSON B.D. (B.C.G.) cité par SALLENAVE

*Direction générale et Stratégie d'Entreprise*, Hommes et techniques.



CHANDLER (Stratégies et Structures): « La stratégie, c'est la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts. »

ANSOFF : « Les décisions stratégiques sont celles qui concernent le choix d'affectation des ressources. »

MATRICON : « La stratégie est la manière dont l'entreprise compte s'y prendre pour réaliser sa vocation : c'est la procédure de réussite » (p. 72).

Citées par SICARD CLAUDE  
*Pratique de la Stratégie d'Entreprise*, 1986.

« Parler de décision stratégique, c'est évoquer les allocations volontaires de ressources au portefeuille d'activités de l'entreprise » (p. 83).

BOUDEVILLE JACKY et MEYER JEAN  
*Stratégies d'Entreprise*, PUF, 1986.

« Les décisions stratégiques en général... sont plurifonctionnelles..., ont un horizon à long terme, sont difficilement réversibles, et sont prises au niveau le plus élevé de la hiérarchie » (p. 87).

SAPORTA BERTRAND  
*Stratégies pour la PME*, Montchrestien, 1986.

« Elle définit les voies et les moyens permettant à l'entreprise de progresser vers ses objectifs essentiels dans les meilleures conditions : développement harmonieux et couplage étroit avec l'environnement actuel et futur. »

BERETTA VICTOR

*Politique et Stratégie de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, 1975.

« Traitant de l'entreprise en tant que système total, (les stratégies) seraient... orientées vers le long terme, le choix n'étant pas déterminé par une simple extrapolation du présent, mais effectué en fonction des mutations affectant le futur. Apanage du chef d'entreprise et du comité de direction, elles auraient une grande importance, les erreurs commises pouvant entraîner dans un environnement d'incertitude et de lutte des conséquences catastrophiques. Bien entendu, elles résulteraient d'une démarche consciente des dirigeants » (p. 6s.).

MERIGOT JEAN-GUY et LABOURDETTE ANDRÉ

*Eléments de Gestion stratégique des Entreprises*, Cujas, 1980.

« La manière d'atteindre le but fixé, la série ordonnée dans le temps des réponses aux questions du type : comment s'y prendre ? » (p. 28).

DUHAMEL HENRI

*Stratégie et Direction de l'Entreprise*, CLET, 1986.

« A coherent set of actions aimed at gaining a sustainable advantage over competition improving position vis-à-vis customers, and allocating resources » (p. 94).

MAC KINSEY (d'après HAX ARNOLDO ET MAJLUF NICOLAS)  
*Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984.

« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif » (p. 1s.).

THIETART RAYMOND-ALAIN  
*La Stratégie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1990.

« Ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise » (p. 48).

MARTINET ALAIN-CHARLES  
*Management stratégique*, McGraw-Hill, 1984.

« Élaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe » (p. 44).

DUSSAUGE PIERRE et RAMANANTSOA BERNARD  
*Technologie et Stratégie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1987.

« Concept de base de la politique générale, la stratégie a deux buts :  
— choisir parmi les alternatives, les orientations que l'entreprise veut prendre pour son avenir;  
— assurer la cohérence des actions décidées. »

HOROVITZ JACQUES et PITOL-BELIN JEAN-PIERRE  
*Stratégie pour la PME*, McGraw-Hill, 1984.

« The new decision rules and guidelines, which guide the process of development of an organization » (p. 75).

ANSOFF IGOR  
*The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, 1988.

« Corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes or goals and essential policies and plans for achieving those goals, stated in such a way as to define what business the company is in or to be in and the kind of company it is or is to be. »

ANDREWS KENNETH  
*The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones, 1971.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ne sont mentionnés que des ouvrages en français.

Il existe d'excellents périodiques de vulgarisation sur la vie des affaires, qui illustrent la stratégie des entreprises et des organisations : quotidiens, hebdomadaires, mensuels.

Les revues scientifiques, ou académiques, qui traitent de stratégie des entreprises sont peu nombreuses: Harvard l'Expansion (version française de la Harvard Business Review), Revue Française de Gestion, Économie et Sociétés (série SG), Revue Internationale PME, Revue d'Économie Industrielle, Politique Industrielle, Gestion 2000, Gérer et Comprendre, Finance Contrôle Stratégie.

### *I - PRINCIPAUX MANUELS OU OUVRAGES GÉNÉRAUX FRANÇAIS*

BERETTA (V), *Politique et Stratégie de l'Entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1975.

BOUDEVILLE (J) et MEYER (J), *Stratégies d'Entreprise*, PUF, 1986.

CEGOS, *Développement des Compétences et Stratégies d'Entreprise*, Editions d'Organisation, 1987.

DUHAMEL (H), *Stratégie et Direction de l'Entreprise*, CLET, 1986.

GELINIER (O), *Stratégie de l'Entreprise et Motivation des Hommes*, Hommes et Techniques, 1986.

JOFFRE (P) et KOENIG (G), *Gestion stratégique*, Litec, 1992.

KOENIG (G), *Management stratégique*, Nathan, 1990.

LABOURDETTE (A), *Stratégie d'Entreprise, Une analyse micro-économique*, Montchrestien, 1989.

MARCHESNAY (M), *La Stratégie* Chotard, 1986.

MARMUSE (C), *Politique générale*, Economica, 1992.

MARTINET (A-C), *Stratégie*, Vuibert, 1983.

MARTINET (A-C), *Management stratégique*, McGraw-Hill, 1984.

MARTINET (A-C), *Diagnostic stratégique*, Vuibert, 1988.

MERIGOT (J-G) et LABOURDETTE (A), *Gestion stratégique*, Cujas, 1980.

ORSONI (J), *Management stratégique*, Vuibert, 1990.

PARIS (F), *Missions stratégiques de l'Equipe dirigeante*, Dunot, 1980.

SALLENAVE (J-P), *Direction générale et stratégique d'Entreprise*, Éditions d'Organisation, 1984.

SICARD (C), *Pratique de la Stratégie d'Entreprise*, Hommes et Techniques, 1987.

STRATEGOR, *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'Entreprise*, InterEditions, 1991.

THIETART (R-A), *La Stratégie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1990. WEILL (M), *Le Management stratégique*, Armand Colin, 1992.

## II - MANUELS ÉTRANGERS EN FRANÇAIS

ANSOFF (I), *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Éditions d'Organisation, 1990.

CHANDLER (D), *Stratégies et Structures de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, 1990.

PORTER (M), *Choix stratégiques et Concurrence*, Économica, 1982.

PORTER (M), *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.

HARVARD L'EXPANSION STRATÉGIE 1 et 2, Reprise d'articles marquants parus dans la revue Groupe Expansion.

REVUE FRANÇAISE DE GESTION STRATÉGIE, Reprise d'articles marquants publiés dans la revue (FNEGE, Liaisons Sociales).

### *III - OUVRAGES RELATIFS AUX DIFFÉRENTS CHAPITRES*

#### ***Chapitre 1: Approches de la stratégie***

MATHE (J-C) et RIVET (A), *Les Doctrines stratégiques d'Entreprise*, Éditions d'Organisation, 1992.

FIEVET (G), *De la Stratégie militaire à la Stratégie d'Entreprise*, InterEditions, 1992.

JOFFRE (P) et KOENIG (G), *Stratégie d'Entreprise*, Antimanuel, Économica, 1985.

MARTINET (A-C), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Économica, 1991.

#### ***Chapitre 2: La politique générale***

MATHE (J-C), *Politique générale de l'Entreprise : Analyse et Management Stratégiques*, Economica, 1987.

DE WOOT (P) et DESCLEE DE MAREDSOUS (X), *Le Management stratégique des Groupes industriels*, Economica, 1984.

QUARRE (F), *La Stratégie pour Gagner*, Masson, 1987. MARMUSE (C), *Politique générale*, Economica, 1992.

### ***Chapitre 3: La planification stratégique***

AVENIER (M-J), *Le Pilotage stratégique de l'Entreprise*, Editions du CNRS, 1985.

BOUQUIN (H), *Le Contrôle de Gestion*, PUF, 1986.

CAPET (M), CAUSSE (G) et MEUNIER (J), *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, 1986.

GERVAIS (M), *Contrôle de Gestion et Planification de l'Entreprise*, Économica, 1989.

### ***Chapitre 4: Le marketing stratégique***

BOSTON CONSULTING GROUP : *Les Mécanismes fondamentaux de la Compétitivité*, Hommes et Techniques, 1980.

DUBOIS (P-L) et JOLIBERT (A), *Le Marketing*, Économica, 1992.

CHIROUZE (Y), *Marketing*, Chotard, Liaisons Sociales, 1992.

MICALLEF (A), *Le Marketing*, Litec, 1993.

VERNETTE (E), *Marketing fondamentale*, Eyrolles, 1992.



**Chapitre 5: Les stratégies technologiques**

ANVAR, *Histoires d'innover*, InterÉditions, 1993.

DUSSAUGE (P) et RAMANANTSOA (B), *Technologie et Stratégie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1987.

MARTINET (B) et RIBAULT (J-M), *La Veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Editions d'Organisation, 1989.

**Chapitre 5: L 'environnement concurrentiel**

ARENA (R) et ALII, *Traité d'Économie industrielle*, Economica, 1991.

MORVAN (Y), *Fondements d'Economie industrielle*, Economica, 1990.

**Chapitre 7: L'organisation**

CHANDLER (A), *Organisation et Performance des Entreprises*, Éditions d'Organisation, 1992.

LAWRENCE (P. R.) et LORSCH (J. W.), *Adapter les Structures de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, 1992.

MINTZBERG (H), *Le Management*, Éditions d'Organisation, 1992.

DENIS (H), *Stratégies d'Entreprises et Incertitudes environnementales*, Economica, 1992.

DESREUMAUX (A), *Structures d'Entreprise*, Vuibert, 1992.

DUPUY (Y), KALIKA (M), MARMUSE (C) et TRAHAND (J), *Les Systèmes de Gestion*, Vuibert, 1989.

***Chapitre 8: Les stratégies de domaine***

BOISSY (P), *Développement international. Le Choix des Stratégies*, Éditions d'Organisation, 1989.

CADIOU (C), *Le Redéploiement stratégique de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, 1990.

COLLINS (T) et DOORLEY (T), *Les Alliances stratégiques*, InterÉditions, 1992.

POTTIER (C), *Stratégies d'Acquisition des groupes industriels français*, Eyrolles, 1992.

BIDAULT (F), *Le Champ stratégique de l'Entreprise*, Economica, 1988.

GOUILLART (F-J), *Stratégie pour une Entreprise compétitive*, Économ'ica, 1989.

MONTMORILLON DE (B), *Les Groupes industriels*, Economica, 1986.

SAPORTA (B), *Stratégies pour la PME*, Montchrestien, 1986.

JULIEN (P-A) et MARCHESNAY (M), *La petite Entreprise*, Vuibert, 1987.

FOURCADE (C), *Petite Entreprise et Développement Local*, Eska, 1992.

***Chapitre 9: La décision stratégique***

KEPNER-TREGOE, *La Vision stratégique en Action*, Éditions d'Organisation, 1991.

GODET (M), *De l'Anticipation à l'Action, Manuel de Prospective et de Stratégie*, Dunod, 1991.

FILION (L-J), *Visions et Relations : clés du succès de l'Entrepreneur*, Editions de l'Entrepreneur (Québec).

MARCH (J-M), *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisation, 1991.

PROBST (G-J) et ULRICH (H), *Pensée globale et Management*, Éditions d'Organisation, 1989.

SIMON (H-A), *Le nouveau Management (Chapitre II)*, Economica, 1980.

VERAN (L), *La Prise de Décision dans les Organisations*, Éditions d'Organisation, 1991.

***Chapitre 10: Entrepreneur et entrepreneuriat***

CASSON (M), *L'Entrepreneur*, Économica, 1989.

HISRICH (R. D.) et PETERS (M), *Entrepreneurship*, Economica, 1992.

ERFI, *Cas et Solutions de Stratégie de PME*, Chotard, Liaisons sociales, 1988.

MARCHESNAY (M), *Cas commentés de Stratégie*, Eyrolles (à paraître).

JULIEN (P-A) et MARCHESNAY (M), *La petite Entreprise*, Vuibert.

***ENCYCLOPÉDIES***

On consultera avec profit les articles consacrés aux divers aspects de la stratégie abordés dans cet ouvrage dans les encyclopédies de gestion suivantes:

- Encyclopédie de la Gestion, Économica, 3 tomes, 1990.
- Encyclopédie du Management, Vuibert, 2 tomes, 1992.

Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE

## **MANAGEMENT STRATEGIQUE**

Michel MARCHESNAY

La stratégie a connu depuis une dizaine d'année des avancées importantes. Longtemps assimilée à l'économie d'entreprise, au management, voire au marketing, cette discipline ouverte et en pleine mutation a maintenant droit de cité au sein des sciences de gestion. Son caractère évolutif nécessite aujourd'hui un ouvrage de synthèse dont l'objectif est de faire le point sur les principaux courants et écoles de pensée, tant sous un angle critique que méthodologique. Ouvrage pédagogique par excellence, ce livre présente tout d'abord les théories, grilles et modèles utilisés actuellement, et apporte ensuite une ouverture sur la pratique du diagnostic stratégique.

Destiné principalement à tous les étudiants souhaitant s'initier au management stratégique en évitant l'érudition, il sera aussi utile aux praticiens et conseils en entreprise désireux d'actualiser leurs connaissances en plein essor. (4<sup>e</sup> de couverture de la réédition de 1995).

Michel MARCHESNAY est Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier 1. Il a créé et dirigé l'ERFI (équipe de recherche sur la firme et l'industrie), présidé l'AIREPME (association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME) et l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique). Ses recherches en cours portent sur les stratégies entrepreneuriales.

**ISBN : 2-9518007-7-0**

**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**