

Olivier MEIER

Diagnostic stratégique

Évaluer la compétitivité
de l'entreprise

4^e édition

Préface de Michel Bisac

DUNOD

Conseiller éditorial : Guillaume Schier

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072296-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Préface	XI
Introduction	1

PREMIÈRE PARTIE

LES ENJEUX DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

1 Pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ?	5
Les exigences de survie et de compétitivité des entreprises	5
La coexistence d'intérêts contradictoires	11
L'importance d'une vision fédératrice	22
La nécessité de fixer des objectifs stratégiques	27
2 Quels sont les objectifs d'un diagnostic stratégique	33
Identifier les causes de dysfonctionnements observés	33
Rechercher des sources d'amélioration interne	37
Anticiper les effets d'une politique	39
Repérer des opportunités nouvelles	41
S'assurer de la viabilité et de la pérennité de l'entreprise	42
3 Dans quel cas pratique-t-on un diagnostic stratégique ?	45
Préparer une succession/transmission ou une prise de fonction	45
Vérifier l'intérêt et la faisabilité d'une politique de développement	47
Valider la pertinence d'un projet de réorganisation	49
Évaluer un concurrent, un partenaire ou une cible potentielle	52
4 Cas pratique – Auchan	55
Auchan, une <i>success story</i> à la française	55
Les facteurs clés de succès du groupe	57
Les orientations stratégiques	58
Le système de valeurs	60
Synthèse	63

DEUXIÈME PARTIE
LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EN PRATIQUE

5	Comprendre les trajectoires stratégiques des firmes	69
	La mission, les métiers et les objectifs de l'entreprise	69
	La spécialisation, l'intégration verticale ou la diversification	81
	Les modalités de croissance : interne, externe ou conjointe	85
	Le degré d'internationalisation des activités	93
6	Repérer les attentes et contraintes des parties prenantes	101
	Les objectifs et contraintes des actionnaires	102
	Les attentes et valeurs des dirigeants	104
	Les contraintes liées aux acteurs institutionnels	105
	La prise en compte des autres parties prenantes de l'entreprise	113
7	Segmenter les activités stratégiques d'une entreprise	119
	Les critères de segmentation stratégique des activités	119
	Les facteurs clés de succès d'un segment stratégique	122
	Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique	124
	Les stratégies concurrentielles retenues par l'entreprise	129
8	Cerner la dynamique sectorielle d'une activité	143
	Le cycle de vie des secteurs et marchés	143
	Le cycle de vie des technologies	146
	La typologie des systèmes concurrentiels du BCG	153
	Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter	155
	L'impact de la dynamique sectorielle sur les stratégies concurrentielles	164
9	Évaluer les ressources internes et la compétitivité par activité	167
	La chaîne de valeur et les avantages concurrentiels	167
	Les capacités d'exploitation et de mobilisation de ressources	174
	La compétitivité fonctionnelle de l'entreprise	177
	La cartographie stratégique des concurrents	189
10	Analyser la cohérence d'un portefeuille d'activité	193
	La matrice du BCG	194
	La matrice de McKinsey ou matrice General Electric	196
	La matrice AD Little	198
	Le portefeuille d'activités et la création de valeur	203
	L'évaluation des synergies entre segments stratégiques	204

11 Construire un <i>business model</i> autour de propositions de valeur fortes	207
Quelle valeur proposée ?	207
Quels avantages durables non imitables	208
Quel <i>business model</i> ?	210

TROISIÈME PARTIE

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : CAS BIC

Illustrations et application à l'étude de l'entreprise Bic	217
12 Présentation de l'entreprise Bic	219
Historique de l'entreprise	219
Stratégie du Groupe	223
Culture de l'entreprise	228
13 Analyse stratégique des activités	235
L'activité « papeterie »	235
L'activité « rasoirs »	245
L'activité « briquets »	253
La chaîne de valeur de l'activité Papeterie	259
Le portefeuille des activités	262
14 Diagnostics interne et externe	265
Le diagnostic interne	265
Forces/faiblesses et opportunités/menaces	269
Synthèse et recommandations	272
15 Analyse rétrospective de la diversification de Bic dans les parfums	275
L'inadéquation entre le réseau de distribution existant et le produit générique visé	275
L'inadéquation entre la marque Bic et le produit générique visé	276
Une communication délicate	276
16 Évolution de l'entreprise Bic entre 2004 et 2009	279
Historique et chiffres clés	279
Les dates clés	281
Évolution par activité	284
La politique de développement durable du groupe Bic	291
Conclusion	292
Conclusion	295
Bibliographie	297
Index	303

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage est le fruit d'une expérience d'enseignements en stratégie et management menés au sein des Universités Paris Est et Paris Dauphine, depuis le milieu des années 1990 et dans différentes écoles de commerce et de gestion. Il se fonde également sur les résultats d'un programme d'étude mené avec Michel Barabel sur le développement des entreprises au sein du cabinet Dever Partners & Associés auprès d'une centaine d'entreprises (Airbus Group, Bouygues, BNP Paribas, GDF Suez, Safran, Schneider Electric, PSA...).

Ce livre est donc le résultat de plusieurs années de travail et d'échanges avec un certain nombre d'acteurs du monde académique et économique. Un remerciement est ainsi adressé :

- à Michel Bisac, actionnaire de Médiamétrie-eStat et fondateur de plusieurs sociétés innovantes de la Net-économie ;
- à Fabien Blanchot, Vice - Président de l'Université Paris Dauphine, en charge des relations avec les entreprises, pour nos échanges et discussions sur les politiques d'innovations et les rapprochements inter-entreprises ;
- à Elisabeth Couzineau-Zegwaard, directrice générale, Associée chez Dever ;
- à Yves Debailleul, Directeur Marketing stratégique, Branche Marketing Europe, chez GDF Suez ;
- à Fabrice Marsella, responsable du village de l'innovation du Crédit Agricole, pour sa connaissance des stratégies digitales et des sociétés innovantes.
- aux équipes du Master 225 de l'Université Paris Dauphine et du centre européen d'Harvard Business School pour leurs apports à la réflexion ;
- aux associés et gérants de Lazard Frères Gestion, de la compagnie financière E. de Rothschild et d'Exane BNP Paribas pour leurs analyses et expertises.

J'adresse aussi une pensée amicale aux membres de l'Institut de recherche en gestion, avec lesquels je partage des discussions riches et passionnantes sur ce sujet.

Je tiens enfin à remercier mon éditrice, Valérie Briotet, pour ses conseils avisés et la confiance qu'elle me témoigne depuis de nombreuses années.

Merci aussi à Anouck, Laurine et Julien pour leurs soutien et encouragements.

PRÉFACE

Le livre d'Olivier Meier porte sur un thème essentiel aux entreprises. Il permet une réelle prise en compte de l'importance d'un diagnostic stratégique, mais aussi de ses difficultés. Les réflexions stratégiques conditionnent la réussite des entreprises. En effet, comment se positionner et évoluer sur un marché, sans avoir une connaissance fine de son environnement, de ses principaux concurrents, des opportunités et menaces, et sans se poser les bonnes questions ?

Une décision stratégique, aussi pertinente soit elle, ne peut se concrétiser et conduire au succès, que si elle est le fruit d'une démarche construite, fondée et réfléchie. Anticipation et cohérence en sont les maîtres mots. Il faut considérer l'analyse stratégique comme un ensemble de méthodes qui vous conduisent à anticiper les décisions, à réduire les incohérences, à organiser et stimuler la réflexion. Cependant, face à un environnement complexe et à la multitude des informations qui sont en jeu, le diagnostic d'entreprise est une démarche essentielle mais particulièrement délicate à réaliser.

Mon expérience en tant que fondateur et actionnaire de nombreuses sociétés (Echo Interactive, Médiamétrie-eStat et ERN) me permet de dire aujourd'hui, que sans un minimum de réflexion stratégique, aucun de mes projets n'aurait pu être réalisé et conduit avec succès. Cela est d'autant plus vrai, lorsqu'une entreprise s'oriente vers des stratégies d'innovation.

Président-Directeur général et fondateur de la société ERN, en charge du développement et de la commercialisation d'un nouvel outil technologique (« le Cartable Électronique »), je réalise un peu plus chaque jour, à quel point la démarche stratégique et le diagnostic d'entreprise, conditionnent le succès. Ceci m'a notamment permis de comprendre et de saisir les opportunités du marché. De même, c'est à partir d'une analyse approfondie menée dans le secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, que nous avons pu négocier et réaliser dans de bonnes conditions la fusion entre les entreprises eStat et Médiamétrie (mesure de la fréquentation des sites Internet).

Ce livre est donc pour moi d'une réelle utilité car il est souvent difficile pour les dirigeants de traduire et d'organiser leurs savoirs et connaissances en termes de décisions stratégiques. Cet ouvrage y parvient avec talent, en organisant et opérationnalisant ces connaissances, à l'aide d'outils et de points de repères précis en matière de stratégie et de diagnostic. Olivier Meier propose notamment deux études de cas détaillées et un certain nombre de grilles méthodologiques, permettant à tous les acteurs de l'entreprise de maîtriser leur environnement, afin de prendre les meilleures décisions au meilleur moment.

Ce livre offre donc aux actionnaires, aux Présidents-Directeurs généraux, aux cadres opérationnels et aux chercheurs/étudiants, les concepts essentiels au diagnostic d'entreprise. Fort bien construit, il offre des pistes de réflexion utiles à tout manager. En le lisant, vous multiplierez ainsi vos chances de succès.

Michel BISAC

PDG d'Espace et Réseaux Numériques (ERN)¹
Fondateur d'Echo Interactive²

-
1. ERN : société en charge du développement du cartable électronique dans le domaine de l'enseignement.
 2. En février 2001, Echo Interactive, société de la Netéconomie, spécialisée dans les activités liées à l'internet et aux réseaux, est rachetée par le Groupe France Telecom.

INTRODUCTION

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés). Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision deviennent encore plus essentiels pour connaître et maîtriser les règles du jeu et savoir se positionner dans son environnement. En particulier, il devient nécessaire de définir et préparer des trajectoires stratégiques cohérentes, tout en permettant des inflexions possibles au cours du temps.

Cette gestion d'exigences contradictoires entre une démarche pensée et réfléchie (source de cohérence) et une approche plus pragmatique des événements (source de réalisme) constitue l'un des principaux défis à relever pour tout responsable et dirigeant d'entreprise.

La démarche stratégique et le diagnostic d'entreprise ont comme objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables. Ce type d'approche permet notamment de faire apparaître les insuffisances et dérives de l'organisation (problème de positionnement, alliance avec un partenaire peu compatible, prix de revient trop élevés, politique de gamme inadaptée, qualité des produits en dessous du standard requis) et les ressources stratégiques qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité (nouvelles voies de développement, renforcement des normes de qualité et de sécurité, abaissement des coûts de revient, amélioration des services autour du produit, intensification de l'innovation...).

Le diagnostic stratégique se distingue de l'audit, en allant au-delà de la démarche de contrôle. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'entreprise en termes d'environnement, de ressources, et d'influences des parties prenantes.

Cependant, un diagnostic d'entreprise ne peut se limiter à l'application d'une méthode. Il demande de la part de l'acteur, une forte capacité d'analyse et de compréhension de la situation et des modes d'interactions qui entourent la décision. Une des erreurs fondamentales serait en effet de considérer les décisions stratégiques comme des logiques linéaires. Paradoxalement, il est donc nécessaire pour réussir un diagnostic qu'une part importante du diagnostic s'appuie sur la capacité des acteurs à réaliser par eux-mêmes un véritable travail d'expérimentation et d'interprétation de la réalité, afin d'établir un lien solide entre les méthodes proposées et la décision finale¹. Mais, pour y parvenir, il convient de s'appuyer sur un minimum d'outils élémentaires pour être en mesure d'avancer, de progresser voire d'innover en fonction des situations rencontrées. C'est de cette façon que le décideur peut parvenir à lier la pensée au réel et accepter de concilier la part de délibéré et d'émergent propres à toute démarche stratégique.

Ce livre entend répondre à cet objectif. Il se veut une base d'analyse et de réflexion, autour d'un certain nombre de grilles et d'outils testés sur le terrain, pour permettre à chaque acteur-décideur de mieux comprendre la logique des événements et créer des points de repères précis pour décider et agir dans des situations souvent incertaines et complexes.

1. L'idée d'une stratégie pouvant s'appliquer à l'ensemble des situations est d'ailleurs contraire à l'esprit même de la stratégie, dans la mesure où l'on refuse d'intégrer dans la réflexion les perspectives de changement et d'évolution.

PREMIÈRE PARTIE

LES ENJEUX DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

POURQUOI PARLE-T-ON DE STRATÉGIE D'ENTREPRISE ?

« C'est parce que l'avenir est imprévisible que
l'on doit placer sa réflexion stratégique
dans le cadre d'une vision d'avenir »

Bruno Jarrosson¹

LES EXIGENCES DE SURVIE ET DE COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

La recherche de compétitivité

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Pour accaparer de manière rentable et durable une part de marché importante, une entreprise doit parvenir à réduire ses coûts de production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents. La réduction des coûts est en effet la condition sine qua non pour réduire ses prix et ainsi attirer de nouveaux clients, tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour stimuler des nouveaux investissements.

Il est proposé ci-après une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise.

Selon cette approche, on peut alors définir la compétitivité de la firme à travers son *carré magique* (Darbelet *et al.*, 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

1. Bruno Jarrosson, *Stratégie sans complexe*, Dunod, 2004.

Compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

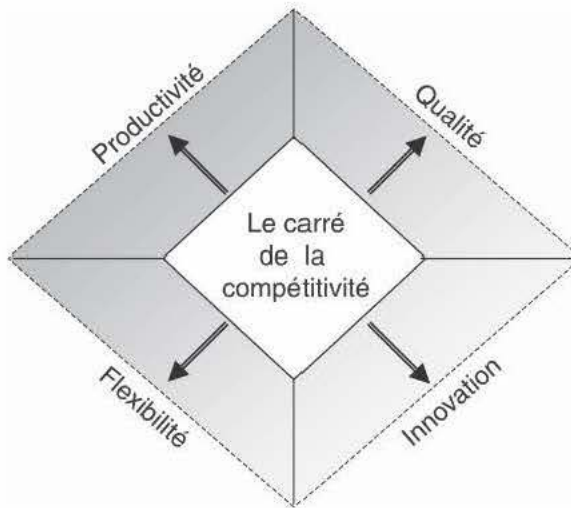


Figure 1.1 – Le carré de la compétitivité

L'exigence de productivité

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la *compétitivité prix* de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...).

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond en effet au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.

L'exigence de qualité

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de *qualité totale*¹. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

L'exigence de flexibilité

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la

1. Des entreprises comme Motorola ou General Electric ont été à l'initiative de véritables programmes de gestion de qualité, en intégrant tous les aspects des travaux concernant la recherche de la qualité et en pratiquant une véritable stratégie de prévention et de contrôle.

demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes (polyvalence/polycompétences/multivalence) ou externes (externalisation/sous-traitance intérim).

L'exigence d'innovation

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service), les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail (*process*).

Ces trois types d'innovations entretiennent d'ailleurs des liens étroits en termes de dynamique de progrès pour l'entreprise. On peut décrire le processus de la manière suivante : les innovations de produit ou service sont souvent issues de la demande du marché qui « tire le produit » (*innovation pull*) ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover (*technology push*). Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail. Ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution (exemple : passage de la Vente Par Correspondance au minitel, puis à l'internet). Elles génèrent alors des gains de productivité qui à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix et, par là même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.

L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants. cf. le baladeur Sony) ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendrent pour le client une valeur substantielle. cf. l'internet).

Il est présenté ci-dessous une illustration d'une politique de compétitivité structurée autour des quatre critères présentés. Le cas porte sur la méthode mise en place par l'entreprise Valéo, équipementier automobile, pour améliorer la performance de son organisation. L'entreprise s'est en effet fixé comme mission de rechercher en permanence la satisfaction du client, en développant sa stratégie de croissance autour de quatre grands axes (voir encadré).

Cas Valéo

Face à une concurrence accrue, le groupe Valéo a opté pour la mise en place d'une stratégie de croissance structurée autour de quatre grands axes :

- *des coûts compétitifs* permettant d'offrir les meilleurs prix du marché (productivité), tout en assurant la rentabilité nécessaire à l'auto-financement des activités actuelles et futures ;
- *une qualité totale* de niveau international (« le client d'abord »), étalonnée sur les meilleurs standards mondiaux, pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante ;
- *l'accompagnement des clients* (adaptabilité), en n'hésitant pas à développer de nouvelles installations dans un souci de proximité et de réactivité* ;
- *une technologie avancée* toujours en évolution pour la maîtrise et l'amélioration des produits (et systèmes) et une innovation constante par l'apport de nouvelles technologies.

* Ainsi, par exemple, le Groupe Renault insiste pour que Valéo vienne s'installer au Japon pour fournir Nissan.

La recherche de sécurité

Pour réussir à se maintenir sur le marché et face aux variations de l'environnement, l'entreprise doit veiller, au-delà de certaines actions (nécessairement) risquées, à assurer un minimum de stabilité et d'autonomie au niveau de la conduite de ses affaires. On peut distinguer quatre principales crises au niveau de l'entreprise (Mitroff *et al.*, 1988) :

Crises techniques et économiques			
Crises internes	Défaut de fabrication	Guerres/tensions internationales	Crises externes
	Défaillances techniques	Crise gouvernementale	
	Accident des installations	Crise internationale	
	Panne informatique	Dégradation de la situation économique	
	Information erronée	Turbulence de l'environnement	
	Virus informatique	Catastrophe naturelle	
	Arrêt des machines/équipements	OPA hostile	
	Obsolescence des équipements	Menace de concurrents puissants	
		Apparition de technologies de remplacement	
	Résistance au changement	Terrorisme/attentats	
	Problèmes de communication interne	Boycotts	
	Dégradation du climat social	Grève générale	
	Grève/conflits sociaux/sabotage	Hausse du chômage	
	Rumeurs internes	Mécontentement de la population nationale	
	Turnover/démissions	Baisse du moral des consommateurs	
	Départ de cadres ou dirigeants	Diminution du pouvoir d'achat	
		Rumeurs à propos de l'entreprise ou de ses dirigeants	
	Crises humaines, sociales et organisationnelles		

Figure 1.2 – Typologie de crises

- *les crises techniques et économiques internes* : elles correspondent aux risques de défaillance et de rupture liés à une mauvaise gestion des infrastructures et des ressources internes de l'entreprise (panne, accident, défaut, incident) ;
- *les crises techniques et économiques externes* : elles sont principalement liées aux risques d'instabilité économique et politique (guerre, conflits, tensions internationales) et aux menaces de dépendance à l'égard d'un autre acteur de l'environnement (concurrent, fournisseur, client). Ainsi, par exemple, pour les entreprises cotées en bourse, la perte d'indépendance peut prendre la forme d'une prise de contrôle de l'entreprise par un tiers (OPA hostile) liée à la vulnérabilité de la firme ou à la dispersion de son capital. Le risque de dépendance à l'égard d'un tiers peut

aussi être purement financier (cf. banque) lorsque par exemple l'entreprise vient de s'endetter massivement ou commercial (cf. client) quand l'activité repose sur un petit nombre de clients ;

- *les crises humaines, sociales et organisationnelles internes* : elles peuvent prendre la forme d'oppositions entre la direction de l'entreprise et ses salariés pour cause de conflits d'intérêts ou d'objectifs et aboutir au développement de rumeurs, au départ d'une partie du personnel (démissions) ou à une dégradation du climat social (*turnover*, absentéisme, résistance passive...) ;
- *les crises humaines, sociales et organisationnelles externes* : elles concernent le comportement et les réactions des parties prenantes de l'entreprise et ses effets négatifs sur la bonne marche de la société (consommateurs, citoyens, groupes de pressions...).

LA COEXISTENCE D'INTÉRÊTS CONTRADICTOIRES

Stratégie et finance

Si la stratégie induit des choix financiers à long terme (investissements, endettement), inversement la politique financière a des implications au niveau de la stratégie. Tout d'abord, les choix financiers affectent les risques attachés à l'entreprise. La structure financière (capitaux/dettes) induit un risque de liquidité et un risque de rentabilité. Le premier se produit lorsque l'entreprise n'est plus en mesure d'assurer ses engagements à l'égard de ses créanciers financiers (risque de faillite). Le second risque est lié à l'impact de la fixité des charges financières sur la rentabilité des actionnaires.

Le caractère stratégique des choix de financement tient à une autre raison : la politique financière est étroitement associée à la gestion de l'actionnariat. Si les intérêts de celui-ci ne sont pas satisfaits, l'actionnariat se disperse, fuit le titre et peut ainsi fragiliser l'équipe de direction. De même, la stabilité du contrôle repose en partie sur la pérennité d'une alliance actionnariale entre membres d'une même famille ou acteurs disposant d'intérêts convergents. La composition de l'alliance actionnariale est donc de nature stratégique. Elle engage des relations à long terme, ayant forcément en contrepartie la distribution des dividendes ou encore la concertation sur les grandes décisions. La stratégie et la finance sont donc étroitement liées.

La stratégie entraîne des conséquences financières lourdes, elle organise le pouvoir dans l'entreprise et doit lui permettre de gérer ses contraintes de compétitivité et de sécurité. Ces critères sont essentiels pour donner une légitimité à l'entreprise susceptible de véhiculer une image valorisante et des liens de confiance avec les différents partenaires (banquiers, clients, fournisseurs). Inversement, la fonction financière doit assurer le financement des objectifs stratégiques, préparer dans de bonnes conditions la mobilisation des ressources internes et externes et anticiper les conséquences économiques des décisions stratégiques.

Les deux approches stratégiques et financières se croisent également à propos de la gestion des risques. Elles s'accordent sur le principe de la réduction des risques par la diversification. En revanche, elles divergent quant à savoir si la gestion des risques doit être assumée par l'entreprise ou doit rester du ressort de l'actionnaire. En principe, quelle que soit la nature des actifs considérés (actifs physiques ou financiers), le risque du propriétaire dépend de la composition de son portefeuille d'actifs. Plus le portefeuille contient des actifs dont les risques sont non corrélés, plus le risque global du propriétaire diminue. En diversifiant son portefeuille en actifs indépendants, le propriétaire réduit le risque qui pèse sur sa richesse, dans la mesure où le revenu tiré des actifs gagnants compensera la perte éventuelle des autres actifs. Sur ce point, *la diversification stratégique peut être amenée à séparer les intérêts du dirigeant de ceux des actionnaires.*

Pour le stratège, la diversification stratégique de l'entreprise est un moyen de « lisser » les résultats globaux du groupe en compensant les aléas d'une branche par les réussites d'une autre. En effet, certaines activités obéissent à des mouvements conjoncturels propres qu'il est possible de contrebalancer par des activités ayant un cycle contraire. Un second objectif est de compenser l'arrivée à maturité de certains métiers ou activités par l'émergence de nouveaux domaines (qui seront financés par les métiers ou activités existant, dont l'excédent en trésorerie dépasse leurs propres besoins en financement).

Pour le financier, la diversification stratégique est une voie de développement qui ne sert pas les intérêts réels des actionnaires. Les actionnaires préfèrent investir dans des titres diversifiés (voir la décote des holdings) pour plusieurs raisons : le conglomérat n'offre pas la meilleure rentabilité dans tous les secteurs où il est implanté. Plus un groupe est diversifié, plus la probabilité augmente qu'il ne soit pas le meilleur dans chacune de ses branches. La diversification peut donc avoir tendance à privilégier le

portefeuille d'activités au détriment d'un portefeuille de compétences connues et maîtrisées par l'entreprise (fructification des compétences clés). Or ce qui importe pour l'actionnaire, ce n'est pas que l'entreprise diversifie ses risques mais les réduise grâce à une meilleure maîtrise de ses métiers, en sélectionnant les marchés où elle occupe une position de force. La domination d'un marché permet en effet de réduire le risque à plusieurs égards. Elle assure un fort pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, clients et partenaires. Elle permet de doter l'entreprise de barrières à l'entrée pour ses marchés, en réalisant des économies de coûts importantes. Elle peut également faciliter la réalisation d'accords avec les autres entreprises du secteur (contrats d'exclusivité, quasi-intégration). Les groupes diversifiés peuvent également être suspectés de ne pas prendre au sein d'une branche en difficulté les mesures adéquates, tant que les résultats obtenus ailleurs leur offrent une compensation. L'actionnaire a quant à lui, tout loisir de diversifier son portefeuille d'actions, en investissant dans plusieurs entreprises de métiers et secteurs différents. La diversification stratégique peut donc apparaître pour un investisseur comme une manœuvre permettant de complexifier volontairement la stratégie du groupe (refus de transparence). La diversification des risques par l'entreprise (cf. stratégie de diversification notamment conglomérale) est donc contestée par les financiers, au motif que la diversification des risques est du ressort des investisseurs (actionnaires) et non de l'entreprise (et de ses dirigeants). L'entreprise est par conséquent invitée à assumer un risque circonscrit (logique de recentrage) plutôt qu'à le compenser par d'autres (stratégie de diversification). Elle doit ainsi réduire ses risques en les maîtrisant et non pas en les diversifiant.

Ainsi, qu'il y ait convergence ou divergence, stratégie et finance entretiennent des rapports étroits, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer une entreprise (à l'aide d'un diagnostic) et de créer de la valeur.

Le lien stratégie-finance : le cas Emerson

« Le succès d'Emerson est dû à l'intégration systématique de la stratégie et de la finance dans toutes les décisions importantes de l'entreprise. La « chance » d'une société ne pourrait durer 40 ans, surtout dans les secteurs d'activité cycliques, concurrentiels et à faible contenu technologique où opère Emerson. La société a mis en



☞ place un système prévisionnel très perfectionné : chaque branche d'activité doit élaborer un plan détaillé à cinq ans comportant des prévisions de résultats financiers, avec argumentaire à l'appui. Les responsables de ces branches d'activité ont recours au système Dupont pour dresser leurs prévisions. Les cadres chargés de l'élaboration des plans prévisionnels par division doivent répondre à des questionnaires très détaillés. Ils doivent montrer qu'ils savent parfaitement comment leur plan sera mis en œuvre et pouvoir justifier leurs prévisions financières, en termes de stratégies commerciale et opérationnelle. Voilà comment s'explique la réussite d'Emerson pendant de nombreux cycles d'activité consécutifs. Ayant compris comment la richesse est créée par l'intégration des stratégies de gestion et financières, la société a assuré sa rentabilité à long terme. ».

D'après F. Allen et J.R. Percival, *L'Art de la Finance*, Les Échos, 2004.

Stratégie et marketing

Si la stratégie et le marketing visent à répondre aux mêmes enjeux, leur champ d'intervention se situe à des niveaux différents. En effet, pour atteindre ses objectifs, l'entreprise est conduite à agir à trois niveaux :

- à un niveau global (*corporate strategy*) : la stratégie globale d'une entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. Elle correspond aux décisions stratégiques élaborées au plus haut niveau de l'organisation (PDG, Direction générale, Comités de direction et d'administration) et s'appuie généralement sur un système culturel propre issu de l'histoire et de la personnalité de ses principaux dirigeants. Il est à noter que dans les sociétés cotées, la stratégie globale de l'entreprise est fortement influencée par les attentes des actionnaires et des marchés financiers ;
- au niveau des activités (*business strategy*), où il s'agit essentiellement d'étudier la valeur stratégique d'une activité et la position de l'entreprise par rapport à la concurrence. Selon cette perspective, la stratégie par activité doit permettre à l'entreprise l'obtention d'avantages distinctifs sur l'ensemble de ses concurrents dans un domaine d'activité particulier

(cf. marché). Ceci revient par conséquent à identifier les facteurs clés de succès du marché considéré en vue de rechercher de nouvelles opportunités de développement pour ses produits et services. Le domaine d'activités étudié doit par conséquent se voir comme une sous-partie de l'organisation (filiale, division, département) sur laquelle il est possible d'allouer et de retirer des ressources de manière quasi-indépendante et d'établir une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (mise en place d'une stratégie concurrentielle spécifique) ;

- au niveau de segments de marché¹ (*marketing*), où on va essentiellement étudier les politiques de produit (*Product*), prix (*Price*), distribution (*Place*) et communication (*Promotion*), nécessaires pour satisfaire les besoins et attentes du client (Mix Marketing – 4P). La politique produit consiste à définir les caractéristiques techniques des produits et services qui seront proposés à chaque segment de marché et à anticiper leur déclin éventuel en fonction du cycle de vie. Au-delà des caractéristiques techniques, la politique produit s'intéresse aussi à l'image des produits (perception du produit par les consommateurs), au conditionnement (design, qualité de l'emballage, présentation matérielle), à la politique de gamme et naturellement aux marques. La politique prix étudie principalement la détermination du prix par rapport à la concurrence, les questions d'élasticité et les contraintes réglementaires. La politique distribution analyse le système de distribution (nature et emplacement). Enfin, la politique de communication aborde les questions de publicité, promotion et relations publiques.

On peut ainsi définir le marketing comme l'ensemble des actions et des techniques qui dans une économie de marché, ont pour objectif d'étudier, de stimuler et de renouveler les besoins des consommateurs, au travers de produits et de services adaptés.

Ainsi, le marketing remplit trois fonctions :

- une fonction d'étude et de veille sur le comportement du consommateur, en vue de répondre de manière satisfaisante à ses attentes et besoins ;

1. La dénomination de segment de marché (ou segment marketing) ne doit pas être confondu avec celle de segment stratégique. Le segment stratégique correspond en effet à un marché particulier sur lequel il est possible d'identifier des facteurs clés spécifiques. Le segment de marché intervient à un autre niveau. Il s'agit de décomposer le marché identifié en couples produits/clients, en vue de répondre aux besoins spécifiques d'une partie de la clientèle.

- une fonction de stimulation et de promotion des ventes, afin de concrétiser un intérêt perçu chez le consommateur en acte d'achat (favoriser le passage à l'acte) ;
- une fonction d'adaptation et de renouvellement des produits, en fonction de l'évolution des attentes et besoins du consommateur, des évolutions technologiques et de la concurrence.

La stratégie d'entreprise est essentiellement du ressort de la Direction générale et vise donc à aider au développement de l'entreprise, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficaciaité (recherche de compétitivité), tout en assurant un minimum de stabilité et d'autonomie au niveau de la conduite de ses affaires (recherche de sécurité). Une fois ses orientations définies (choix des métiers et activités de l'entreprise), il importe de découper l'activité de l'entreprise – son marché, en différents segments de clientèle caractérisés par les mêmes besoins, habitudes et comportements d'achat. Cette démarche relève de la *politique marketing*. La segmentation marketing consiste à découper un marché en segments, à partir de critères plus ou moins empiriques en relation avec la consommation (segmentation descriptive) ou des critères socioculturels (styles de vie) ou encore sur la base d'avantages recherchés. Elle vise à répondre à deux questions-clé : Quelle est la cible ? Quels sont les produits adaptés aux différentes cibles identifiées ? Pour chaque segment identifié, le responsable Marketing va alors réaliser plusieurs actions : étudier le marché et choisir ses cibles, définir le produit ou le service adapté aux attentes des consommateurs, déterminer le prix de vente du produit, choisir les canaux de distribution (circuits), assurer la publicité et la promotion des ventes, réaliser la vente et l'après vente. Il est proposé, à l'appui du tableau ci-dessous, de pointer les différences fondamentales entre l'analyse stratégique et la démarche marketing.

Stratégie et management

Jusqu'à la fin des années soixante-dix, a dominé une conception planificatrice de la stratégie, consistant à définir et à élaborer des programmes d'actions établis par le sommet de la hiérarchie. La stratégie s'apparentait dès lors à une approche formalisée, censée garantir une coordination et une orientation optimale des objectifs, politiques et actions de l'entreprise. Cette conception de la stratégie a eu principalement pour conséquence de minimiser le rôle et l'impact du management sur les organisations.

Tableau 1.2 – Comparaison

Démarche stratégique	Démarche marketing
<p><i>Stratégie globale</i> Aider au développement de l'entreprise, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité (recherche de compétitivité), tout en assurant un minimum de stabilité et d'autonomie au niveau de la conduite de ses affaires (recherche de sécurité).</p>	<p><i>Politique marketing</i> Sur un segment de marché donné, étudier, stimuler et renouveler les attentes et besoins des consommateurs.</p>
<p><i>Stratégie par activité</i> Développer des stratégies concurrentielles adaptées à la nature des concurrents (taille, avantages, position) sur des domaines d'activités spécifiques.</p>	<p><i>Actions marketing</i> Développer et améliorer la vente des produits et services de l'entreprise par une politique adaptée (innovation-produit, renouvellement des marques et des produits, actions de communication et de promotion, sélection des canaux de distribution), en vue de répondre au mieux aux attentes et besoins d'une clientèle particulière.</p>
<p><i>Nature des changements</i> Entraîne des changements à moyen et long termes</p>	<p><i>Nature des changements</i> Entraîne des changements à court terme.</p>
<p><i>Objectifs stratégiques</i> Croissance dynamique, diversification des activités, réduction des coûts, amélioration de la productivité et de la flexibilité, maintien des marges globales, capacités d'innovation, acquisition de nouvelles compétences clés, bonne utilisation de l'actif, retour sur investissement ; gestion des risques, image et réputation de l'entreprise...</p>	<p><i>Objectifs marketing</i> Qualité des produits, notoriété de la marque, gamme complète de produits, part de marché, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients, rentabilité par segment...</p>

En mettant l'accent sur l'analyse et la prévision, elle a porté une attention limitée à la mise en œuvre et aux possibilités d'adaptation ou de modification en fonction de l'évolution de l'environnement. Ainsi, en associant stratégie et planification, les entreprises ont pendant longtemps sous-estimé les variations de l'environnement et la part prise par l'organisation (mobilisation des acteurs, gestion des ressources disponibles) dans la formation d'une stratégie.

Avec l'accélération des évolutions économiques, technologiques et sociétales, la réflexion stratégique a été, ces dernières décennies, complétée par un travail d'accompagnement sur le terrain, afin de rendre plus lisible et réaliste les analyses effectuées.

Au travail d'analyse et de planification, les acteurs de l'entreprise ont cherché parallèlement à mieux prendre en compte la réalité du contexte, en combinant efficacement les changements souhaités (objectifs) avec des phénomènes émergents produits par l'évolution des contextes. En particulier, l'importance accordée aux changements extérieurs et à la difficulté d'appliquer en l'état les objectifs définis (manque de réalisme, mise en œuvre délicate, résistance aux changements) a conduit les responsables à porter une attention plus grande à l'apprentissage et à l'expérimentation, en favorisant des interactions constructives avec les acteurs de l'environnement (concept d'entreprise élargie, partenariats avec clients et fournisseurs, alliances avec concurrents). Elle a également obligé les responsables à lier la stratégie à son déploiement, en accordant une importance accrue à la cohérence organisationnelle et aux ressources de l'entreprise. Ceci implique en particulier de construire la stratégie de la firme autour d'une approche par les ressources, en déterminant les compétences et moyens susceptibles de donner un avantage durable à l'entreprise. Cette exigence nouvelle passe notamment par une analyse des ressources (ou combinaisons) qui ont une valeur réelle pour l'entreprise et par des actions concrètes de valorisation (renforcement des ressources existantes, acquisition de ressources complémentaires, développement de nouvelles ressources, transfert de ressources à d'autres domaines).

Cette logique, définie par certains auteurs sous le vocable de *management stratégique*, permet de donner une vision plus réaliste de la stratégie, en éclairant les réflexions par un travail d'exploration et d'expérimentation, fondé sur une réalité à la fois collective et processuelle.

La nécessité de concilier stratégie et management

« Excédant la seule délibération stratégique et la formulation des choix, le management stratégique s'efforce d'intégrer les phénomènes émergents aux projets délibérés et se préoccupe de la mise en œuvre des intentions. Cette dimension processuelle qui inclut notamment l'apprentissage distingue le management de l'analyse stratégique. »

D'après G. Koenig (2004, p. 516).

Stratégie et GRH

Traiter conjointement de stratégie et de GRH apparaît plus paradoxal que pour d'autres fonctions comme le marketing et la finance¹. En effet, alors que les ressources humaines d'une entreprise sont dans les discours des dirigeants présentées comme sa plus grande richesse et son premier facteur clé de succès, les décisions stratégiques prises laissent à penser que la dimension humaine est souvent considérée comme secondaire sur le terrain (par exemple, rares sont les Responsables RH qui sont invités à la table des négociations d'une opération de fusion). De même, les responsables RH n'ont gagné que très récemment leur place dans les comités de direction et encore seulement dans les plus grands groupes mondiaux (Bournois & al., 2003).

En fait, ce décalage entre discours et réalité, s'explique par l'histoire de la fonction RH qu'on peut décomposer en trois temps :

- Jusque dans les années 1970, la fonction appelée alors « Personnel » est centrée sur l'administration du personnel et apparaît comme une fonction technique, opérationnelle, très éloignée des enjeux stratégiques. Les salariés sont pensés comme des charges (maîtrise des coûts salariaux) porteurs de revendication (conditions de travail et salaires), allant à l'encontre des objectifs de performance de l'entreprise. On oppose alors la logique sociale (RH) et la logique économique (Stratégie). Le responsable du personnel ne fait pas partie des équipes de direction et n'a pas une vision stratégique des enjeux de son organisation.
- Des années 1970 à 1985, différentes évolutions (loi sur la formation continue par exemple en 1971, complexification de l'environnement, crises

1. Nous tenons à remercier M. Barabel pour son apport à la réflexion.

économiques à répétition) font évoluer la fonction RH qui devient un des moyens privilégiés pour atteindre certains objectifs stratégiques. Cependant, la RH reste secondaire face à la nécessité d'analyser et de comprendre l'environnement concurrentiel et au besoin d'optimiser les processus organisationnels (réorganisation interne, démarche qualité, méthodes de production optimisées importées du Japon...). De plus, à cette époque, les RH sont aussi perçues comme un facteur de risque (risque de conflits, d'incompétences, d'obsolescence, de rigidité...) qu'il faut surveiller.

- Des années 1985 à 2000, la fonction RH semble acquérir enfin une dimension stratégique. Cette évolution se fait en deux temps. Dans une première période (1985-95), la dimension RH intègre les principaux outils du diagnostic stratégique (modèle des 7S de Mc Kinsey par exemple). La RH devient alors un des leviers de performance des organisations. Les dirigeants doivent donc l'intégrer dans leur stratégie au même titre que le marketing ou la finance. Les indicateurs RH (taux de turnover, % de la masse salariale consacré à la formation, etc.) deviennent des descripteurs de la situation concurrentielle d'une entreprise. Par exemple, un investissement plus faible en formation qu'un concurrent est considéré comme un signe aussi inquiétant que le niveau relatif d'investissement en Recherche et développement. Dans une deuxième période, des théories, comme la théorie des « compétences distinctives » ou de « la ressources » (Barney, 1999), mettent les RH au cœur des processus stratégiques. La stratégie d'une entreprise est alors perçue comme dépendante de la capacité des entreprises à s'appuyer sur leurs ressources (notamment humaines) et compétences fondamentales. Les RH deviennent ainsi une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise face à ses concurrents. On constate un rapprochement du vocabulaire RH et du vocabulaire de la stratégie (gestion par les compétences, managements des compétences, etc.). La GRH est au service des buts à long terme que se donne l'entreprise. Elle s'assure par exemple que les Ressources Humaines futures sont en adéquation avec les besoins futurs dictés par la stratégie, pour éviter des décalages douloureux pour la position concurrentielle de l'entreprise. Elle devient par conséquent une fonction anticipatrice et prospective notamment dans le cadre de la Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences.

Ces dernières années, les évolutions récentes (nouvelle gouvernance) ont renforcé le caractère stratégique des Ressources Humaines. La fonction RH doit préserver l'employabilité des salariés (construction de trajectoire

professionnelle satisfaisant à la fois l'entreprise et l'individu) pour garantir les performances futures et limiter les risques de restructuration (destructeur de valeur).

Elle a également comme mission de gérer la Responsabilité Sociale de l'entreprise et notamment sa dimension Éthique (principes du développement durable). Enfin, elle permet à l'entreprise de s'adapter en permanence à son environnement (mettre en place une culture du changement et favoriser la flexibilité des structures et des équipes).

Le rôle du DRH s'en trouve modifié. Au-delà de ses rôles traditionnels, il est chargé de véhiculer la stratégie du groupe, de la rendre audible par les salariés et d'accompagner au niveau humain les décisions prises. Ainsi, on assiste à un alignement des grandes fonctions de l'entreprise au service de la stratégie.

Un service RH doit avoir une dimension stratégique (préparer les équipes pour le futur, permettre la réalisation des objectifs fixés par la direction générale) mais il doit aussi intégrer la dimension marketing (adopter une logique client-fournisseur avec ses différents partenaires que sont la direction générale, les salariés, les managers, les partenaires sociaux, faire du marketing social pour attirer les nouveaux collaborateurs et fidéliser les meilleurs salariés) et maîtriser la dimension financière (prouver que les investissements RH sont créateurs de valeur, justifier des actions et rendre des comptes).

Cependant, on ne gomme pas, comme cela, le poids du passé. Deux tendances sont donc encore souvent répandues dans les organisations. Tout d'abord, *l'alignement de la stratégie et des RH* reste contingent à la situation économique : il semblerait que les entreprises fassent des RH un acteur stratégique seulement en période de développement et de croissance. Dès que le cycle économique s'inverse, la tendance est de redonner la priorité à la dimension financière (salariés considérés comme des charges et non comme des investissements à valoriser, plan de restructuration, diminution du budget formation, etc.). D'autre part, il faut noter un *décalage encore présent entre le discours et les faits*. Alors que les RH s'imposent dans le discours comme un partenaire stratégique, les études menées par Pichault (2004) et Lawler et Mohrmann (2003) ont montré que le temps de travail des membres du département RH était largement dominé par les tâches administratives (56 %) contre 28 % pour les rôles stratégiques et que la fonction RH était encore fréquemment absente des grands enjeux organisationnels.

Le lien entre RH et Stratégie reste donc encore à stabiliser et à renforcer bien qu'il apparait comme le seul garant de performances durables.

L'IMPORTANCE D'UNE VISION FÉDÉRATRICE

La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement.

Elle s'énonce dans le cadre d'une *vision* généralement formalisée mais évolutive, où il s'agit à partir d'une analyse de l'existant (forces/faiblesses, opportunités/menaces) de dessiner le champ d'activités de l'entreprise, en misant sur ses principaux atouts et en recherchant la meilleure façon d'y parvenir en termes de moyens, investissements et modalités d'actions. Hamel et Prahalad (1996) préfèrent le mot de *clairvoyance* qui traduit la compréhension profonde de l'évolution technologique, démographique, législative et sociale, dont il est possible de tirer parti, pour réécrire les règles et aménager un nouvel espace concurrentiel. La clairvoyance en stratégie consiste en effet à recenser et évaluer les barrières qui confèrent à l'entreprise une compétence distinctive, aujourd'hui mais aussi dans l'avenir, en vue de préserver ses activités et de créer les conditions futures de sa domination sur le marché.

L'un des principes de base de la stratégie consiste donc à choisir les métiers et activités pour lesquels l'entreprise peut maintenir et développer durablement des avantages concurrentiels au sein de l'environnement.

Il serait en revanche une erreur de considérer la stratégie comme le résultat d'une optimisation technique et rationnelle entre les opportunités et les menaces du marché, et les forces et faiblesses de l'entreprise. La stratégie est avant tout la traduction en actions d'une vision singulière (d'un système de pensée), fruit de l'analyse et de l'intuition, qui évolue au gré des événements, des expériences personnelles et professionnelles et des interactions. Les décisions stratégiques ne sont donc pas des décisions linéaires mais bien des décisions paradoxales au sens de E. Luttwak (2002)

qui sont généralement un mélange subtil de réflexion et d'action, d'affect et de rationalisation, de créativité et d'adaptation, d'expérience et d'innovation. Il en va également de leur réalisation, qui comporte parfois des processus contradictoires de convergence, mais aussi de divergence qui peuvent écarter le projet de sa formulation initiale.

Par rapport aux décisions courantes (achat de fournitures, entretien, maintenance, gestion des activités...), les décisions stratégiques présentent certaines particularités. Nous présentons ci-après les principales caractéristiques associées à une prise de décision stratégique.

1. Les décisions stratégiques ont généralement un impact sur l'ensemble de l'organisation, en établissant un lien étroit entre la stratégie, la finance et le management des activités, qui peut créer des changements structurels au niveau de ses différentes composantes. La décision stratégique, en favorisant l'engagement de l'ensemble des acteurs (structure, groupe, individu) entraîne un système d'interdépendances qui tend à faire évoluer l'organisation de façon globale.

2. Les décisions stratégiques ont souvent des effets durables qui peuvent modifier en profondeur les fondements de l'organisation, ses marges de manœuvres et d'actions, ses missions et le champ de ses activités principales (métiers, activités, ressources). Elles déterminent en effet de façon plus ou irréversible la nature de l'entreprise et ses relations avec l'environnement.

3. Les décisions stratégiques répondent en général à des situations complexes et incertaines, où la prise de risque est élevée. Il est en effet très rare que les décisions stratégiques reproduisent des démarches déjà testées ou expérimentées. Les décisions stratégiques s'appuient rarement sur des éléments connus ou familiers. L'entreprise est souvent condamnée à se projeter dans le futur, sans avoir une maîtrise totale de la situation.

4. Enfin, les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux même. Il y a donc dans ce domaine un faible niveau de délégation. En clair, les décisions se prennent simplement à quelques-uns au sommet de la hiérarchie (même s'il convient que les décisions prises soient comprises et acceptées par le plus grand nombre).

La prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux. Elle nécessite en amont des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques souvent difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation (perte de part de marché, détérioration de l'image de l'entreprise, procès...). Le rapport au temps constitue également

un défi pour le décideur qui doit veiller à gérer à la fois le temps nécessaire à la mise en œuvre de la décision (réflexion préalable, réunion...) et la durée de la réalisation du plan d'actions. En effet, des changements rapides imprévus alliés à l'incertitude de l'environnement peuvent venir perturber les certitudes en matière de décision et rendre la réalisation de la décision plus hasardeuse.

Exemples de prises de décisions stratégiques

Pour continuer à se développer, l'entreprise est obligée périodiquement de prendre un certain nombre de décisions stratégiques. On peut citer comme exemples de décisions à caractère stratégique :

- le changement du métier de base de l'entreprise ;
- l'acquisition d'actifs spécifiques (marque, brevet, localisation, licence, savoir faire, équipements particuliers...) ;
- l'intégration de nouveaux métiers (intégration verticale/diversification) ;
- la création de nouveaux produits ou services ;
- le changement de statut de l'entreprise ;
- la création d'une société en une autre forme juridique ;
- l'augmentation, l'amortissement et la réduction du capital ;
- la dissolution de la société ;
- le rachat de sociétés (fusions acquisitions) ;
- les alliances entre firmes (filiales communes, prises de participations ;
- croisées, GIE, consortium) ;
- les politiques de changement organisationnel : modification de la structure et de la culture d'entreprise ;
- toutes autres décisions impliquant des modifications durables au niveau de la mission, des métiers et du fonctionnement de l'entreprise.

Il est proposé d'illustrer les caractéristiques d'une décision de nature stratégique à travers la décision prise par le Groupe Danone en 1997 de se recentrer sur trois métiers de base à vocation mondiale (cession de plusieurs activités initialement détenues par l'entreprise).

Cet exemple permet de montrer qu'au-delà des préférences individuelles ou collectives, les décisions stratégiques s'appuient également sur une analyse de la situation et sur une anticipation des mouvements concurrentiels. En effet, comme on pourra le constater, la mondialisation de l'économie et l'influence croissante des marchés financiers sont de nature à fortement influencer les processus de décisions stratégiques.

1997 : une décision stratégique majeure pour le Groupe Danone

En 1997, le Groupe Danone est amené à revoir sa stratégie en procédant, durant la période, à une analyse de son portefeuille d'activités. L'analyse repose sur cinq principaux critères : les perspectives de croissance, la position concurrentielle, l'aptitude à la mondialisation, le niveau de rentabilité, la contribution à la création de richesse pour l'actionnaire.

Ceci conduit l'entreprise à opérer un recentrage majeur de son portefeuille d'activités passant d'un vaste conglomerat agroalimentaire à un groupe tri-spécialiste recentré sur trois métiers de base à vocation mondiale (produits laitiers-biscuits-boissons). Plusieurs raisons peuvent expliquer un tel recentrage :

- la concurrence des distributeurs et des premiers prix impose de se recentrer sur une marque forte connue et reconnue sur laquelle l'entreprise peut concentrer ses efforts de publicité et de promotion ;
- Danone a, sur le plan international, un retard significatif par rapport à son concurrent Nestlé. Ceci l'oblige à axer son développement international sur les métiers où elle peut rivaliser avec ses principaux rivaux ;
- la diversité des produits et des marques a un coût que même un groupe important ne peut indéfiniment financer, compte tenu des dépenses élevées en innovation, marketing, publicité, promotion et des besoins de financement pour sa croissance (fusions acquisitions, joint-ventures, nouvelles usines...) ;
- une diversification trop poussée peut être une source d'inquiétude pour les investisseurs qui préfèrent généralement diversifier eux-même leurs portefeuilles de titres, en sélectionnant des entreprises spécialisées, solides financièrement et maîtrisant leur métier de base.

Il existe, dans l'entreprise, plusieurs niveaux de décisions essentielles au développement de l'organisation (Charpentier, 2000). En particulier, il

importe de distinguer, dans l'analyse, la décision stratégique, des autres décisions administratives et opérationnelles.

Les décisions stratégiques portent essentiellement sur les stratégies de développement de l'entreprise et leur mise en œuvre (structure et modalités d'actions) et présentent généralement des risques élevés (situations incertaines et complexes). À l'inverse, les décisions administratives concernent l'organisation et le fonctionnement quotidien de l'entreprise et doivent permettre d'assurer la bonne circulation des informations entre les différents services. Elles agissent principalement à travers la mise en place de règles de suivi et de contrôle et le développement de procédures. Les décisions opérationnelles visent à gérer les activités technologiques, industrielles et commerciales de l'entreprise, en veillant à atteindre les objectifs de progrès fixés par l'entreprise (efficacité, productivité, qualité). Elles touchent donc en priorité les savoir et savoir faire de l'entreprise (outils, méthodes et processus opératoires) ainsi que les choix en matière de répartition des tâches.

Il est proposé ci-après une comparaison rapide de ces trois types de décisions auxquelles l'entreprise doit faire face dans le développement et la gestion de ses activités.

Tableau 1.3 – Les différents niveaux de décisions

Typologie des décisions Critères	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme Traite des problèmes fondamentaux	Moyen terme Traite de la gestion des flux	Court terme Traite de la gestion des activités
Fréquence et degré de répétitivité	Décision spécifique Situation complexe	Décisions plurielles Routine organisationnelle	Décisions nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude et prise de risques	Très élevé	Moyenne	Faible
Degré de réversibilité	Très faible	Moyenne	Élevé

Tableau 1.3 – Les différents niveaux de décisions (suite)

Typologie des décisions Critères	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Impact	Global Concerne l'ensemble de l'organisation	Partiel Associée à une ou plusieurs procédures	Local Spécifique à une fonction
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles (divisions, services, départements)	Logique de décentralisation (au niveau des unités opérationnelles)
Informations requises	Informations évolutives et émergentes	Informations détaillées en rapport avec les transactions courantes	Informations précises et factuelles
Champ d'actions	Mission, métier et activités Type de structure Croyances et valeurs	Procédures, règlements, systèmes de régulation et de communication, modalités d'exécution du travail.	Volume de production, délais, qualité, coûts, gestion des stocks

LA NÉCESSITÉ DE FIXER DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Fondamentalement, une entreprise va définir des objectifs et un programme, en fonction de la vision de ses dirigeants (aspirations, valeurs, croyances) et de la perception qu'ils peuvent avoir de l'environnement dans lequel ils évoluent (environnement stable/instable ; sûr vs risqué, cernable vs complexe...). La finalité correspond par conséquent aux fondements, aux intentions qui animent les choix et décisions des dirigeants.

On peut ainsi distinguer deux principaux axes d'analyse :

- *axe 1* : le degré de conformité accepté par rapport au contexte dans lequel opère l'entreprise (soumission/aménagement) ;
- *axe 2* : le degré de changement stratégique recherché par l'entreprise au sein de l'environnement (adaptation/transformation).

De ces deux axes, il est alors possible d'établir la matrice suivante :

Tableau 1.4 – Les postulats stratégiques de l'entreprise

	Conformité au contexte	Aménagement du contexte
Volonté d'adaptation	S'accommoder/subir	Se différencier
Volonté de transformation	Se focaliser	Innover

En fonction de ces postures, les choix de l'entreprise peuvent donc fortement différer, notamment en termes de priorités, de gestion des risques et de performance attendue.

Qu'entend-on par objectif stratégique ?

On entend par objectif stratégique, l'affirmation spécifique d'un résultat attendu qui oriente sur une action ou un projet donné la politique de l'entreprise, et qu'il est possible de mesurer ou d'observer sur une période déterminée (échéance). Un objectif stratégique peut se voir comme un guide montrant la direction à suivre (ce que l'on veut atteindre). Il est censé influencer sur le type d'actions à entreprendre, pour développer et gérer une entreprise. L'objectif stratégique peut aussi constituer une source de motivation et d'incitation, en stimulant les acteurs de l'organisation. Atteindre un objectif ambitieux ou valorisant peut en effet apparaître comme un défi à relever pour les collaborateurs de l'entreprise. Elle renvoie en particulier à une logique de responsabilité et d'initiative.

Définition d'un objectif stratégique : les caractéristiques clés

- Les objectifs doivent tendre vers un résultat.
- Les objectifs doivent être clairs (pas d'ambiguïté) et réalistes.
- Ils doivent être cohérents avec les enjeux et les valeurs des dirigeants.
- Ils sont souvent peu nombreux et ont un énoncé simple.



- ☞ • Ils doivent être justifiés et acceptés.
 - Ils doivent pouvoir être décomposés en sous – objectifs (ex : l'augmentation d'une rentabilité de x % peut correspondre à une augmentation des ventes de y % et à une baisse des coûts de z %).

Un objectif stratégique peut être défensif (consolidation des positions) ou offensif (recherche de nouvelles opportunités) et s'appuie sur une gamme étendue de ressources (compétences ou moyens). Pour atteindre l'objectif fixé, l'entreprise doit souvent, intégrer dans sa stratégie, trois dimensions : le temps (calendrier), l'espace (marché) et la connaissance nécessaire (informations, procédures, savoir faire).

La nature des objectifs

Les objectifs stratégiques peuvent concerner plusieurs domaines :

- *les enjeux et attentes en matière de croissance* (croissance agressive ou rapide, croissance durable ou soutenable, maintien de l'activité, réorientation, gestion du déclin) ;
- *l'image et le positionnement « corporate » de l'entreprise* (vocation, métiers, responsabilité sociale et environnementale, représentations, réputation) ;
- *les relations avec les parties prenantes (stakeholder) et les actionnaires (shareholders)* et plus particulièrement les choix en termes de création et de répartition de valeur (dividendes, autonomie financière, stock option, politique de rémunération, relations avec les sous-traitants, avantages procurés aux clients...) ;
- *les voies de développement de l'entreprise* (spécialisation, recentrage, intégration verticale, diversification, internationalisation) ;
- *les modes de développement* (fusion, acquisition, prise de participation, recherche et développement, alliances stratégiques, sous-traitance, externalisation) ;
- *la position de l'entreprise sur ses marchés* (leader, suiveur, challenger) et ses choix concurrentiels (domination par les coûts, différenciation, innovation, internationalisation...).

Les objectifs stratégiques d'Eaton Corporation

Pour Stephen R. Hardis, le PDG d'Eaton Corporation, la stratégie pour enregistrer une meilleure croissance sur ses marchés finaux passe par la réalisation des objectifs suivants :

- 1) Utiliser les liquidités disponibles pour financer des acquisitions qui renforceront le leadership de l'entreprise et amélioreront la croissance à long terme des bénéfices.
- 2) Introduire des produits majeurs sur les principaux marchés émergents des pays qui s'industrialisent rapidement.
- 3) Utiliser les atouts technologiques développés par l'entreprise pour protéger les filiales existantes des concurrents mondiaux, en vue de créer de nouvelles sources importantes de bénéfices supplémentaires.
- 4) Repenser chaque activité fondamentale d'Eaton pour avoir les meilleures pratiques en comparaison aux principaux concurrents mondiaux.
- 5) Enrichir sa force managériale, en recherchant de nouveaux talents et en encourageant une culture d'entreprise orientée vers le risque.

Source : CTI

Un examen approfondi des objectifs stratégiques à atteindre doit permettre de mettre à jour un certain nombre de carences et d'incohérences dans la démarche initiée par l'entreprise. Il permet par exemple d'identifier les objectifs sans réels fondements (absence de besoin/confusion entre la tactique et la stratégie), sans relation directe avec des actions concrètes (absence de lien entre les objectifs stratégiques et les ressources allouées) ou caractérisés par des énoncés flous empêchant toute forme de mise en œuvre (formulation ambiguë, ambivalence).

Les objectifs stratégiques de TotalFina

- 1) Le développement et l'amélioration de la rentabilité de son secteur Amont.
- 2) Le renforcement de sa position parmi les leaders sur les marchés du gaz naturel et du GNL de par le monde.
- 3) La consolidation de sa position dans les activités aval en Europe, tout en développant ses participations sur des marchés en croissance rapide tels que le Bassin méditerranéen, l'Afrique et l'Extrême-Orient.
- 4) La rationalisation de son portefeuille Chimie en donnant la priorité à l'amélioration de la rentabilité, au développement des activités pétrochimiques et à la croissance sélective de la chimie des intermédiaires et des spécialités.

Source : CTI –École Centrale de Paris

Il convient également de veiller à ce que l'énoncé et le sens des objectifs à atteindre soient partagés par l'ensemble des acteurs de l'organisation : l'entreprise qui n'a pas le souci de relier continuellement les objectifs stratégiques aux actions et préoccupations quotidiennes des acteurs risque en effet de perdre une partie des effets mobilisateurs qu'elle pourrait obtenir (dissociation entre les objectifs stratégiques et ceux des départements, services et salariés de l'entreprise). Un tel comportement peut même générer chez les collaborateurs des réactions négatives (faible implication, démotivation, résistance passive ou active). Enfin, il peut arriver que les objectifs à réaliser ne soient pas forcément simples à formaliser, en raison de l'importance des variables à prendre en compte (techniques, financière, organisationnelles...) et des liens entre les différents objectifs.

Quand les objectifs stratégiques se contredisent

Joffre et Koenig insistent sur le fait que l'entreprise peut parfois se retrouver dans des situations stratégiques délicates, où elle doit faire face à des objectifs contradictoires. Ainsi, par exemple, il n'est pas rare que l'entreprise doive à la fois développer sa compétitivité, tout en assurant sa sécurité. Or de tels objectifs ne sont pas forcément faciles à réaliser simultanément, compte tenu des orientations qu'ils sous-tendent. La compétitivité tend en effet à rechercher de nouveaux axes de développement, en s'attachant à créer de nouveaux avantages concurrentiels. Ceci la conduit par conséquent à expérimenter de nouvelles orientations, en ayant notamment recours à l'innovation. À l'inverse, la recherche de sécurité favorise une logique de stabilité interne et externe, orientée vers l'exploitation de l'existant (réduction de l'incertitude). Concilier les deux démarches peut dès lors s'avérer difficile pour tout dirigeant d'entreprise.

QUELS SONT LES OBJECTIFS D'UN DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le diagnostic stratégique est une étape essentielle dans la définition et la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés. Un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes. Néanmoins ceci n'a de sens que si l'analyste sait « quoi chercher ». ¹

IDENTIFIER LES CAUSES DE DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVÉS

Un diagnostic stratégique peut s'avérer opportun, lorsque les responsables de l'entreprise constatent certains dysfonctionnements au sein de leur organisation. On entend par dysfonctionnement, la perturbation du fonctionnement d'une organisation, d'un système social, qui cesse de satisfaire à sa finalité parce que certaines de ses fonctions sont mal remplies, voire plus du tout. Il s'agit dans ce cas de réaliser une analyse critique du système, afin de déterminer les causes du dysfonctionnement à partir de ses principaux symptômes.

Les dysfonctionnements relevés peuvent être multiples. Il peut s'agir par exemple d'un problème de qualité au niveau de la politique produit (non

1. Si l'analyste doit admettre, au niveau des résultats d'un diagnostic, une part d'émergent (et faire donc aussi appel à l'intuition et à l'expérimentation), il doit en revanche savoir les raisons qui l'amènent à réaliser un diagnostic. Un diagnostic doit en effet avoir un sens et un intérêt qu'il convient de préciser, pour éviter que la démarche se transforme en un processus non maîtrisé de collecte et de traitement de données (absence de logique).

respect des délais, absence de normes de sécurité, inadéquation entre l'offre proposée et le demande du marché...) ou de la dégradation de la relation avec l'un des principaux clients de l'entreprise (insatisfactions, plaintes, remise en cause de certains contrats commerciaux). Dans ce type de situations, il peut donc être utile de réaliser un diagnostic qui permette d'identifier précisément les causes du dysfonctionnement, en vue de rechercher rapidement des solutions au problème posé. Le recours au diagnostic est d'autant plus pertinent que les véritables raisons sont rarement celles invoquées initialement par les acteurs de l'entreprise, compte tenu des risques de « remise en question » et de la complexité des situations rencontrées. La distanciation face au problème posé et ses conséquences en termes de traitement de l'information (objectivité, impartialité, globalité) sont donc de nature à mieux cerner la réalité de la situation, en repérant les principales sources de dysfonctionnement. Le diagnostic peut par conséquent éviter certaines erreurs d'analyse et de jugement, en particulier les risques de focalisation sur une solution définie d'emblée, la tendance à la simplification ou l'excès d'exagération (« c'est la faute de », « c'est à cause de »). Le diagnostic est de ce fait un moyen efficace pour dépassionner les débats et permettre d'objectiver la situation en définissant précisément la responsabilité des acteurs concernés par le problème (individu, groupe, département, service, unité de travail).

Pour répondre à ces objectifs, il importe (dans un premier temps) de clarifier la nature exacte du dysfonctionnement, afin de cerner avec précision le champ de l'activité concernée et les interrelations avec les composantes internes (employés, collaborateurs, cadres dirigeants, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, partenaires) de l'organisation.

Plusieurs questions peuvent aider l'analyste dans sa démarche :

1. comment caractériser le dysfonctionnement observé ? Est-il de nature :
 - a) *fonctionnelle* : règles de gestion, procédures, règlement ;
 - b) *structurelle* : système de gestion et d'organisation (planification, budget, outils de contrôle), système d'autorité, gestion des infrastructures et des effectifs, situation géographique, organisation physique ;
 - c) *opérationnelle* : modes opératoires, méthodes, compétences et moyens, processus de gestion et de décision, flux d'information, traitement des données, modalités relationnelles ;
2. quels sont les grands types de causes possibles ? :
 - a) *le facteur humain* : stress, tensions, anxiété, incompréhension ;

- b) *le facteur organisationnel* : mauvaise circulation de l'information, faible remontée de l'information, absence de prévision, mécanismes de contrôle insuffisants, organisation déficiente... ;
 - c) *le facteur politique* : conflits d'objectifs, divergence d'intérêts, formation de sous-cultures, apparition de nouvelles formes d'autorité... ;
 - d) *le facteur managérial* : mauvaise coordination, absence de leadership, autorité contestée, manque d'animation, sous-estimation des risques culturels ou humains... ;
 - e) *le facteur technique* : incident technique, obsolescence de certains équipements, incompatibilité entre deux systèmes, retard technologique, système de veille inefficace, bases de données incomplètes ;
3. quels sont les acteurs internes et externes concernés par le problème ? :
- a) *les salariés* : employés, collaborateurs, cadres, dirigeants ;
 - b) *les actionnaires* et autres investisseurs potentiel ;
 - c) *les pouvoirs publics* et autres institutionnels ;
 - d) *les clients* ou groupes de clients ;
 - e) *les fournisseurs* et autres partenaires ;
4. quels sont les événements/périodes clés du processus (début-fin) ? :
- a) *les facteurs de rupture* : évolutions réglementaires, décisions politiques, changements technologiques, actions de la concurrence, entrée de nouveaux acteurs sur le marché... ;
 - b) *les facteurs négatifs de renforcement* : comportements et réactions de certains acteurs, changement de contexte, évolution de l'environnement ;
 - c) *les facteurs positifs d'amélioration (ou facteurs modérateurs)* : initiative de certains acteurs clés, nouvelles données contextuelles.

Dans ce type de diagnostic, il est essentiel de lister les différents rôles et types d'acteurs a priori concernés par le problème (séquence des actions et des événements) puis de les insérer dans une démarche processuelle (analyse des liens de causes à effets).

En effet, l'objet principal de la démarche est de parvenir à connaître les moments, où une action a été engagée par un acteur de l'organisation et ses effets directs ou indirects sur les autres acteurs du système. Ceci permet d'avoir des relations de causes à effets par rôles et acteurs clés, à des phases données du processus, en vue de mieux comprendre l'enchaînement des actions et événements ayant conduit au résultat analysé (cf. dysfonctionnement).

Une matrice de type rôles/chronologie (Miles & Huberman, 1991), en distinguant les acteurs concernés (et leurs rôles) et les périodes clés du processus, peut par exemple permettre de repérer :

- les acteurs non impliqués dans le dysfonctionnement ;
- ceux ayant eu une influence directe ou indirecte ;
- ce qui a éventuellement manqué à l'organisation en termes de contrôle et d'assistance.

Tableau 2.1 – Exemple de matrice rôles/chronologie

	Période ou événement 1	Période ou événement 2	Période ou événement 3
Service A	Information au service B et C et aux deux directions concernées du problème identifié Enquête	Traitement des informations Non prise en compte des apports du service C	Suivi de la relation avec le partenaire M
Service B	Pas de réponse	Prise de contact avec le service C	Implication modérée
Service C	Apport de solution	Échange d'informations et de données entre le service B et C	Information des résultats de l'échange avec le service B au service A et aux Directions 1 et 2
Direction 1	Non implication	Participation à la réunion organisée par la Direction 2	Soutien des actions envisagées
Direction 2	Décision d'informer la Direction 1	Organisation d'une table ronde	Formalisation d'actions d'urgence à destination des clients insatisfaits
Client X	Réclamation	Relance de la réclamation Insatisfaction	Menaces de sanctions
Client Y	Pas d'intervention	Réclamation	Pas de relance

Tableau 2.1 – Exemple de matrice rôles/chronologie (suite)

	Période ou événement 1	Période ou événement 2	Période ou événement 3
Fournisseur N	Pas d'intervention	Transmission d'informations	Arrêt des contacts
Partenaire M	Transmission d'informations	Collaboration avec le service A	Rôle de facilitateur
Concurrent Z	Non implication	Mise en relation avec le client X	Initialisation d'un début de collaboration avec le client X

D'après Miles et Huberman.

RECHERCHER DES SOURCES D'AMÉLIORATION INTERNE

Le diagnostic constitue un outil d'analyse particulièrement pertinent, pour rechercher au sein d'une entreprise des sources possibles d'amélioration interne. Dans cette situation, le diagnostic vise à réduire les écarts entre la situation actuelle et les objectifs souhaités par l'entreprise en termes d'amélioration.

Les sources d'amélioration possibles peuvent être de différentes natures. On peut les regrouper en cinq principales catégories :

- *les améliorations organisationnelles* : il s'agit de la capacité de l'entreprise à allouer et coordonner les meilleurs moyens pour parvenir aux objectifs fixés (efficience). Ces améliorations peuvent également provenir de l'aptitude à favoriser une plus grande souplesse et réactivité de l'entreprise face aux attentes et besoins de l'environnement (flexibilité). Il s'agit en effet, pour l'entreprise, de répondre à des conditions nouvelles, en développant une capacité d'apprentissage et en utilisant les nouvelles informations émanant de l'environnement. L'amélioration recherchée peut ainsi s'exprimer en termes d'optimisation mais également en termes de facilité de changement d'un état à un autre (cf. capacité de l'entreprise à absorber et à s'adapter à des changements permanents) ;
- *les améliorations économiques* : elles révèlent la capacité de l'organisation à produire le maximum de profit avec le minimum de ressources (efficacité) ;

- *les améliorations sociales et contextuelles* : elles proviennent de la capacité de l'entreprise à maintenir un équilibre (permanent) entre les différents acteurs de l'entreprise, afin de parvenir à un climat organisationnel stable et harmonieux. La notion de climat organisationnel se réfère aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres acteurs de l'organisation. La création d'un climat organisationnel résulte généralement d'un certain nombre de déterminants (normes, valeurs, relations internes et externes, communication). Parmi les objectifs d'amélioration sociale et contextuelle, on peut citer par exemple la recherche d'une organisation plus coopérative (horizontale) centrée sur le développement de projets en commun et une plus grande motivation des acteurs de l'organisation ;
- *les améliorations techniques et technologiques* : Il s'agit de la capacité de l'organisation à conserver et développer son avance technique et technologique au niveau de ses process, procédés et produits, grâce à une meilleure productivité (cf. rendement) et à une capacité à innover.
- *les améliorations budgétaires et financières* : elles traduisent la capacité de l'organisation à faire des arbitrages opportuns au niveau de sa politique budgétaire et d'investissements dans un souci de meilleure rentabilité.

Pour répondre à ces objectifs, ***il convient avant tout d'aborder l'organisation de manière globale, en optant pour une démarche systémique.*** L'un des principaux écueils à éviter est en effet de rechercher des sources d'amélioration isolées, sans prendre en compte les relations qui existent avec les autres parties de l'organisation (l'amélioration non maîtrisée d'un service peut avoir un impact négatif sur le fonctionnement et la gestion d'une autre unité).

Plusieurs questions peuvent aider l'analyste dans sa démarche :

- Quels sont les domaines ou localisations, où l'écart entre la situation existante et les objectifs de l'organisation est le plus élevé ?
- Quelles sont les relations qu'entretient le domaine étudié avec les autres parties de l'organisation (relations ponctuelles, structurelles, passage obligé, communication limitée...) ? Est-il possible de localiser le changement ou doit-on prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur ?
- Quels seraient les effets directs ou indirects de tels changements sur les autres parties ou domaines de l'organisation ? Quels sont les risques de destruction de valeur (incompatibilité, doublons, enlisement, coûts de compromis...) ?

- Quels sont les moyens à disposition pour anticiper ou remédier à tels changements au sein de l'organisation ?

ANTICIPER LES EFFETS D'UNE POLITIQUE

Suite à une décision de nature stratégique, c'est-à-dire qui engage l'entreprise et ses ressources, il importe de s'interroger sur l'écart existant entre l'orientation choisie et les capacités disponibles. En effet, la qualité d'une ressource, compétence ou moyen, n'a de valeur que dans le cadre d'un contexte stratégique précis où il sera possible de la valoriser.

Ce premier type d'anticipation¹ revient ainsi à savoir si l'entreprise dispose :

- *des capacités d'exploitation suffisantes* pour gérer et valoriser dans de bonnes conditions les ressources existantes et permettre d'accompagner les changements nécessaires (politique d'investissements, compétences juridiques et logistiques, capacités technologiques, gestion des effectifs, organisation spatiale des activités...) ;
- *des capacités de mobilisation nécessaires* pour pouvoir activer si besoin de nouvelles ressources (sous-traitance, coopération, alliance, acquisition d'entreprise), dans le cas où les effets de la politique nécessiteraient de nouveaux apports ;
- *des capacités d'adaptation indispensables* pour agir et réagir rapidement face aux variations de l'environnement. Ces capacités se révèlent en effet nécessaires pour assumer durablement les effets d'une politique. Cet exercice est d'autant plus délicat que de nouvelles contraintes peuvent émerger et que la politique menée peut suivre également des adaptations voire des réorientations, impliquant des coûts et des retards élevés par rapport aux objectifs initialement définis.

Mais la difficulté de l'anticipation vient également du fait que l'approche demandée ne revient pas à formuler des réponses à la situation présente mais à établir des interrogations (*strategies of questioning*) pour anticiper les réponses des différents acteurs de l'environnement face aux

1. Anticiper, c'est considérer un événement (ou une action) futur, comme s'il était produit et en déduire des actions à effectuer au préalable, entre l'instant présent et le moment où l'événement futur va se produire.

effets de sa politique¹. L'anticipation est donc également une affaire de questionnement sur le rôle et la position des acteurs sur les différents objectifs (1, 2, 3...) qui composent la politique adoptée. Pour ce type de problème, la matrice de position Acteurs/Objectifs proposée par M. Godet (2004) peut permettre d'atteindre ce but.

Tableau 2.2 – Matrice des positions Acteurs/objectifs

Acteurs clés	Objectif 1 (+)	Objectif 1 (-)	Objectif 2 (+)	Objectif 2 (-)	Objectif 3 (+)	Objectif 3 (-)	Etc.
Actionnaires	X			X	X		
Employés		X	X			X	
Cadres		X		X	X		
Clients	X			X	X		
Fournisseurs		X		X	X		
État		X	X		X		
Opinion publique		X	X			X	

Objectif N (+) : favorable à l'objectif N.

Objectifs N (-) : défavorable à l'objectif N.

Suite à ce premier travail, il peut alors être intéressant, à l'instar de ce que propose M. Godet, d'analyser le nombre de convergences et de divergences entre les acteurs sur l'ensemble des objectifs qui structurent la politique de l'entreprise. Ceci permet d'anticiper les alliés et adversaires potentiels, les stratégies de coalitions possibles, et les risques de conflits d'objectifs et d'intérêts.

Afin d'affiner l'analyse et de la rendre plus proche de la réalité du terrain, l'auteur recommande, dans ce type de démarche, de hiérarchiser les objectifs pour chaque acteur, en précisant son degré d'importance ou d'urgence (indispensable à son existence, essentiel à ses missions, important pour ses projets, conséquent, non prioritaire). Il suggère enfin d'étudier les

1. Selon E.Luttwak (2002), une des erreurs fondamentales de la stratégie est d'oublier que les autres acteurs de l'environnement vont réagir à la décision stratégique.

rapports de force entre les acteurs (cf. matrices d'influences-dépendances directes et indirectes) et de les analyser au regard des accords et désaccords constatés.

Au-delà de l'aspect méthodique et technique propre à ces outils, l'approche proposée a comme mérite d'attirer l'analyste sur différents critères clés pour saisir et anticiper les effets d'une politique.

REPÉRER DES OPPORTUNITÉS NOUVELLES

Un diagnostic présente un intérêt indéniable, lorsqu'il s'agit de rechercher de nouvelles opportunités de croissance pour l'entreprise. Il est en effet essentiel de faire un état lieu des compétences et moyens que possède l'entreprise et de les confronter aux évolutions et opportunités de l'environnement.

Un tel diagnostic vise par conséquent à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales tendances d'évolution en termes de marchés (filière, secteur, zone géographique) et de métiers, compte tenu des évolutions économiques, technologiques et sociologiques constatées ? Dans quelle mesure et surtout dans quelles limites ces évolutions peuvent venir modifier le système d'offre actuel de l'entreprise (périmètre d'activités) ?
- Quelles sont les politiques développées par les principaux concurrents de l'entreprise ? Y a-t-il des évolutions marquantes en termes de politique d'offre et de stratégies relationnelles ? Peut-on esquisser la venue prochaine de nouveaux concurrents ? Doit-on considérer qu'il y a une modification progressive de l'environnement concurrentiel (nombre d'acteurs, nature des offres, nouvelles barrières à l'entrée, influence des technologies...) ?
- Quelles sont les ressources stratégiques sur lesquelles l'entreprise doit s'appuyer pour se développer (cœur de compétences) et celles qu'il est possible de céder ou d'externaliser à moindre coût ? Comment caractériser aujourd'hui les avantages concurrentiels distinctifs de l'entreprise ?
- Quelles sont les extensions possibles en termes de ressources qu'il est potentiellement possible de « faire » au regard des compétences et moyens existants (recrutement, renouvellement, formation, perfectionnement, recherche et développement) ?

- Quels sont, au regard de la structure existante et des activités actuellement proposées, les partenaires (en termes de mission, métiers et activités) pouvant servir le développement de l'entreprise (logique de consolidation, de complémentarité ou d'extension) ? Quels types de modalités relationnelles semblent a priori le mieux convenir au système culturel et à la structure de l'entreprise (sous-traitance, co-traitance, filiale commune, acquisition... ? Quels sont les risques associés au développement de relations avec d'autres organisations ?

Dans ce type de diagnostic, il s'agit par conséquent de :

- *identifier*, via des changements économique, technologique, politique ou des actions de concurrents, de nouveaux axes de développement ;
- *balayer le champ des possibles* en termes de ressources et de retenir celles qui constituent pour l'entreprise un avantage concurrentiel distinctif et durable ;
- *identifier les profils stratégiques* des entreprises pouvant collaborer avec l'entreprise ;
- *rechercher les modalités juridiques* et relationnelles les mieux adaptées pour se développer à moindre risque.

S'ASSURER DE LA VIABILITÉ ET DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

Les questions de viabilité et de pérennité sont au cœur de toute stratégie d'entreprise. La viabilité renvoie à une notion de capacité de survie du système technico-économique dans son environnement, elle implique un questionnement sur l'adaptation de l'entreprise aux évolutions structurelles. La pérennité est un concept proche qui associe à la notion de viabilité une dimension sociale et identitaire, il s'agit non seulement de la survie du système technico-économique mais aussi de la continuité de l'entreprise en tant que personne morale et en tant que communauté sociale.

Le concept de *viabilité* peut se décliner à court terme et à plus long terme. À court terme, la viabilité questionne l'entreprise sur sa capacité à faire face à ses échéances financières et à ses obligations réglementaires. L'histoire économique récente nous montre que cette question n'est pas l'apanage des seules petites et moyennes entreprises. Les cas d'Enron et d'Arthur Andersen montrent que même de grandes entreprises peuvent voir leur viabilité remise en cause à court terme.

Le diagnostic stratégique quant à lui s'intéresse principalement à la question de la viabilité à long terme de l'entreprise ou d'un domaine d'activité particulier. Il s'agit de savoir si l'entité dispose :

- des ressources suffisantes pour rester compétitive à moyen et long terme, compte tenu de l'évolution des facteurs clés de succès d'un secteur ;
- de la capacité d'adaptation nécessaire pour reconfigurer des ressources existantes ou pour développer de nouvelles ressources afin de rester compétitive à moyen et long terme ;
- de la capacité de gérer à moyen terme les risques spécifiques de son activité, soit du fait d'une évolution de la nature des risques, soit du fait d'un accroissement de ces risques.

La finalité du diagnostic stratégique est alors de répondre à la question suivante : l'entreprise doit-elle rester dans ce type d'activité ou au contraire doit-elle s'en retirer ? Dans l'hypothèse d'une entreprise monoactivité, cela revient à poser la question de la liquidation de l'entreprise. Dans l'hypothèse d'une entreprise diversifiée, cela revient à poser la question du désengagement ou du désinvestissement.

Les points clés que devra mettre à jour le diagnostic sont les suivants :

- Quels sont les facteurs de risque qui pèsent sur l'activité de l'entreprise (ou sur le domaine d'activité étudié) et qui pourraient réduire son chiffre d'affaires (en valeur absolue ou de manière relative) ?
- Quelles sont les actions que devrait mettre en œuvre l'entreprise pour limiter ou éviter ces facteurs de risque (notamment en terme d'investissements matériels et immatériels) ?
- Quels sont les avantages concurrentiels actuels de l'entreprise qui peuvent être maintenus à moyen et long termes et quelles sont les actions qu'il faudrait mettre en œuvre pour les maintenir (et leurs coûts) ?
- Quels sont les facteurs de risques qui pèsent sur les ressources de l'entreprise (évolution de la structure des coûts, obsolescence des techniques ou technologies) ?
- Quelles sont les ressources qui sont totalement spécifiques, celles qui sont reconfigurables pour une autre activité ? Ces ressources ont-elles une valeur de revente (sont-elles valorisables en dehors du contexte de l'entreprise) ?

La conclusion du diagnostic revient à un arbitrage entre le fait de maintenir l'activité ou de s'en désengager. L'arbitrage devra porter sur la

rentabilité attendue dans les deux cas de figure et sur le niveau de risque associé à chacune des décisions.

La question de la *pérennité* est une variante de la question de la viabilité. Elle renvoie cependant davantage à des dimensions sociales, culturelles et identitaires. En effet, au-delà de la capacité de survie du système technico-économique, la notion de pérennité questionne la capacité de l'entreprise à survivre dans la continuité de son modèle social. Cette question est souvent posée par les entrepreneurs fondateurs et par les salariés des entreprises concernées. Elle pose notamment en parallèle à la question de la viabilité celle de l'autonomie de l'entité. Derrière la notion de pérennité se trouve la question de la nature de l'entreprise et de ses objectifs. Si l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats, un espace de transactions internalisées, la notion de pérennité est secondaire voire sans objet. En revanche, si l'entreprise est vue comme un ensemble social, comme une communauté d'intérêt, alors la notion de pérennité peut devenir centrale.

Les questions-clés associées à l'étude de la pérennité sont les suivantes (en complément des questions sur la viabilité) :

- L'entreprise peut-elle rester indépendante ?
- En cas de consolidation (fusion-acquisition, reprise) le nom, la marque, l'identité et la culture de l'entreprise peuvent-ils être préservés ?
- Le style de management, les contours actuels de l'entreprise, ses ressources traditionnelles et historiques (notamment les collaborateurs) peuvent-ils être préservés ?

DANS QUEL CAS PRATIQUE-T-ON UN DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ?

Si le diagnostic constitue une aide précieuse dans une politique d'entreprise, encore faut-il savoir « dans quelles situations » l'utiliser.

PRÉPARER UNE SUCCESSION/TRANSMISSION OU UNE PRISE DE FONCTION

Initier un diagnostic stratégique n'est jamais neutre. Il répond à des attentes et préoccupations précises, même si elles ne sont pas toujours exprimées ou officialisées. En effet, l'implication et l'engagement nécessaires à sa réalisation n'ont d'intérêt que s'ils répondent à un besoin ressenti ou exprimé par l'initiateur du diagnostic.

L'un des premiers cas fréquents de pratique d'un diagnostic stratégique est la *préparation d'une succession ou d'une transmission*. Dans ce type de situation, le repreneur, contrairement au cédant, ne connaît pas toujours l'entreprise qu'il envisage de reprendre. Il peut par conséquent avoir intérêt à bien cerner les potentialités de l'entreprise (portefeuille clients, effectifs, compétences clés, moyens matériels), les éléments d'incertitude (départ de certains cadres, existence de savoir tacites, culture d'entreprise forte, perte d'un client important), les résistances au changement (stress, anxiété, préservation des acquis) et les mesures d'urgence à initier une fois la reprise effectuée (réorganisation, recrutement, gestion de certains litiges, nouvelle communication). Un diagnostic stratégique est donc un moyen d'éviter des mauvaises surprises au niveau du métier et des activités, en adaptant son comportement et ses actions en fonction de la réalité des situations (intensité de la concurrence, nouvelles réglementations, changement de fournisseurs...). Il doit également s'interroger sur les perspectives réelles de développement de l'entreprise cédante. Sur le plan financier, les aspects principaux que le repreneur devra examiner sont la rentabilité, la

situation financière, l'endettement, la trésorerie, le besoin en fonds de roulement, les délais de règlement chez les fournisseurs, la rotation des stocks, le vieillissement des immobilisations, la valeur ajoutée et sa répartition, la capacité d'autofinancement. Certains clignotants peuvent déjà alerter un repreneur potentiel comme le constat d'un accroissement rapide des frais financiers par rapport au chiffre d'affaires, la diminution importante des capitaux propres par rapport au total du passif ou encore l'absence de provisions pour dépréciation des stocks ou des créances clients. Sur le plan organisationnel, le diagnostic visera à analyser dans le détail les caractéristiques de la structure (organigramme, répartition des compétences et des activités), son mode de fonctionnement (système, procédures, règlements) et les éventuels problèmes culturels et humains (repérage des hommes clés, qualification du personnel, pyramide des âges, ancienneté, rémunération, avantages sociaux).

Dans le même esprit, ce type d'approche peut être fortement utile dans le cas d'une ***prise de fonction au sein d'une nouvelle structure***. Il permet au nouveau responsable de se faire une idée plus précise de l'entreprise ou du service qu'il va désormais diriger. Au-delà de la prise de connaissance des activités et des qualités de ses collaborateurs, un diagnostic stratégique est aussi une manière pour le futur responsable de comprendre le fonctionnement réel de l'organisation et les relations de pouvoir (dépendance, collaboration, entraide, compétition) qu'entretiennent les membres de l'organisation. Ce travail d'analyse critique est généralement indispensable pour ne pas heurter certaines règles tacites de l'organisation (croyances, valeurs, habitudes) et bien saisir la nature exacte des légitimités en présence afin d'adapter son style de management au nouveau contexte (poids de la hiérarchie, rôle de la technologie, importance de la technostructure, influence des commerciaux, ouverture sur l'extérieur). Il doit permettre au dirigeant d'identifier les spécificités de ses nouvelles responsabilités et les compétences associées qu'il convient de mobiliser, afin de gérer les difficultés et tensions induites par sa prise de fonction. La réalisation d'un diagnostic est donc le meilleur moyen pour élaborer un plan d'action s'inscrivant dans la durée du mandat et pour engager un processus de changement maîtrisé.

VÉRIFIER L'INTÉRÊT ET LA FAISABILITÉ D'UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT

On pratique également un diagnostic stratégique, lorsqu'on veut vérifier l'intérêt et la faisabilité d'une politique de développement. Une politique de développement peut prendre la forme d'une décision de développement à l'international, d'un renforcement ou d'un élargissement à de nouveaux métiers, ou d'une décision d'innover dans certains domaines stratégiques (innovation produit, innovation industrielle, recherche et développement).

Dans le cas d'une politique de développement à l'international

Il importe en premier lieu d'identifier le niveau d'engagement (financier, organisationnel, humain, technique...) souhaité par l'entreprise et ses conséquences sur le plan managérial (enjeux, risques, implications). En effet, on ne peut aborder un développement international de la même manière, selon que l'on décide d'exporter (stratégie internationale), de s'implanter dans certains pays (stratégie multinationale) ou d'opter pour une approche globale des marchés (stratégie mondiale). Les implications organisationnelles et juridiques seront notamment différentes et impliqueront des modes de développement adaptés à chaque situation. De même, selon les marchés visés, la nature des différences culturelles et les problèmes d'adaptation locale peuvent être plus ou moins difficiles à traiter pour les dirigeants, et avoir des implications importantes sur la politique commerciale et le management des activités.

Dans le cas d'une politique de spécialisation (renforcement des métiers existants)

Le recours à la croissance interne pose des problèmes limités. Les principaux risques portent sur la gestion des délais (capacité à développer de façon autonome de nouvelles ressources rapidement) et sur l'affectation du personnel (capacité à affecter des collaborateurs au développement de nouvelles ressources). En revanche, le choix de recourir à la croissance externe ou conjointe peut présenter certains inconvénients pour l'entreprise. En particulier, il convient de s'assurer que les métiers de l'autre

entité (partenaire ou société cible) s'inscrivent parfaitement dans la politique d'offre existante et qu'au-delà des apparences, les pratiques et règles du milieu coïncident parfaitement avec celles développées au sein du métier d'origine (compatibilité culturelle). Il peut en effet arriver qu'au-delà des mots, les apparences soient trompeuses et créent des logiques abusives de proximité entre deux entreprises qui finalement disposent d'une vision et d'une approche du marché spécifiques (compatibilité stratégique). Il est donc essentiel de préciser la qualification « entreprise concurrente » en fonction de la réalité des entreprises et de leur politique, pour ne pas assimiler trop rapidement certaines firmes dans le même champ concurrentiel.

Dans le cas d'une politique d'intégration verticale (intégration de fournisseurs ou distributeurs)

Il importe de s'interroger sur l'intérêt stratégique de concentrer l'ensemble de ses ressources stratégiques au sein de la même filière. Certes, le contrôle de l'ensemble de la chaîne présente un certain nombre d'avantages, comme celui de posséder des matières premières à moindre coût ou d'avoir accès à certains débouchés. En revanche, la lourdeur du système demande une réflexion de fond, en mesurant les risques d'absence de réorientation dans le cas où l'environnement serait amené à évoluer durablement (disparition de certains métiers, nouveaux besoins, risques de substitution technologique...). Le degré d'engagement et de dépendance au sein de la filière doit par conséquent être abordé en fonction de la mission que les dirigeants souhaitent donner à leur entreprise et des avantages recherchés par rapport aux principaux concurrents.

Dans le cas d'une politique de diversification (orientation de l'entreprise vers de nouveaux métiers)

Il est essentiel d'acter le niveau d'indépendance stratégique que l'on souhaite avoir avec les métiers visés. En effet, selon que l'on opte pour une diversification concentrique ou totale, la question des synergies se pose différemment. Dans un cas, des objectifs de synergies commerciales ou industrielles peuvent éventuellement être envisagés et s'inscrire dans une politique de développement commune. Dans l'autre cas, il s'agit avant tout de réaliser des synergies financières et de rechercher des métiers nouveaux porteurs et rentables. La nature des risques et les attentes sont donc

très différents et demandent de la part des dirigeants de bien clarifier le nouvel ensemble qu'ils souhaitent précisément constituer et positionner sur les marchés. Cet effort de clarification est d'autant plus important si l'entreprise est cotée en bourse pour justifier ses choix auprès des actionnaires et investisseurs.

Dans le cas d'une politique d'innovation (création de nouvelles capacités)

L'enjeu essentiel consiste à préciser la nature et l'ampleur de l'innovation recherchée. S'agit-il d'une innovation de produit, de process ou de procédés, et quels sont leurs impacts sur l'entreprise ? Vise-t-on des innovations de type incrémental ou l'option choisie est-elle de modifier durablement les règles du jeu concurrentiel ? Autant de questions auxquelles le dirigeant devra répondre, compte tenu de l'influence de l'innovation sur le développement et l'organisation des entreprises. Enfin, il s'agit de savoir si l'objet de l'innovation nécessite l'apport de ressources extérieures (innovation conjointe) et quelles sont les modalités associées à ce type politique (sous-traitance, licence, partenariat, joint-venture, acquisition...).

VALIDER LA PERTINENCE D'UN PROJET DE RÉORGANISATION

Toute organisation, pour continuer à se développer et résister aux variations de l'environnement, se doit d'évoluer en permanence au niveau de sa structure et de son mode de fonctionnement. Ceci explique l'importance et la fréquence des réorganisations et restructurations au sein des entreprises, en moyenne tous les cinq ans, notamment au niveau de l'affectation des responsabilités et des postes de travail. Ceci peut par exemple concerner la modernisation des structures, la restructuration de certains services, l'optimisation ou la reconfiguration de certains processus opérationnels (rationalisation, valorisation de l'existant, nouvelles conceptions) ou encore l'amélioration des conditions de travail (sécurité, équipements, climat, progression, apprentissage). Les projets¹ de réorganisation sont donc

1. On entend par projet, une réalisation spécifique (unique), limitée dans le temps (échancier) et comportant un ensemble de tâches cohérentes, utilisant des ressources humaines, techniques et financières, en vue d'atteindre les objectifs prévus dans le mandat, tout en respectant des contraintes particulières.

susceptibles d'avoir des impacts importants sur l'organisation, les métiers ou les compétences de l'entreprise. Néanmoins, ils concernent plus rarement l'ensemble du système qui évolue moins rapidement compte tenu de l'importance prise par les systèmes d'information.

Face à ces changements organisationnels et fonctionnels, un diagnostic stratégique peut devenir essentiel pour valider la pertinence d'une réorganisation et justifier ses effets sur l'emploi (réduction du personnel, licenciements, mutations, reclassement...) et les systèmes de pouvoir. En effet, de tels changements ne vont pas de soi et impliquent très souvent une modification des rôles et des relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Ils entraînent également des coûts cachés (indirects) qu'il convient d'analyser et de mesurer (impact sur la culture de l'entreprise et le climat social). Enfin, toute réorganisation crée par nature des changements imprévus (parfois non voulus) qu'il convient de prendre dans la gestion future du nouveau projet.

De manière générale, les réorganisations peuvent occasionner des changements en termes de risques, de revenus (gains), de pouvoirs et de positionnement pour les différents acteurs de l'entreprise. C'est pourquoi il peut être intéressant, avant tout changement, de ***vérifier la pertinence du projet*** de réorganisation. On entend ici par *projet de réorganisation pertinent*, un projet qui permet :

- de favoriser une compatibilité stratégique et fonctionnelle entre la nouvelle structure et les caractéristiques de l'environnement (intégration-différenciation) ;
- *d'améliorer la performance de l'entreprise et de ses filiales* (meilleure circulation de l'information, plus grande réactivité, meilleur rendement, renforcement des initiatives individuelles et collectives...). Il importe notamment ici de s'assurer que la performance acquise au niveau d'un service ne se fasse pas au détriment d'un autre ;
- *de répondre aux attentes des différentes parties prenantes*. Il faut en particulier veiller à l'adhésion et à la mobilisation des acteurs qui doivent a priori garder ou retrouver une place dans l'après restructuration ;
- de satisfaire aux critères des marchés financiers ;
- de garantir des variables de contrôle susceptibles d'atténuer le choc de la réorganisation et d'éviter certains écueils (dysfonctionnement, perte de temps, budget affecté insuffisant, résistance active ou passive, démotivation...)

Il est également souhaitable de s'assurer de la qualité de la conduite du projet à mettre en œuvre, en menant *une analyse critique du processus* à l'aide de plusieurs questions clés :

Questions type	
Dans quel but ?	<p>Quelle est la réelle finalité de cette réorganisation (contribution attendue, valeur ajoutée souhaitée, performance recherchée) ?</p> <p>L'opération de réorganisation est-elle utile, urgente, indispensable, nécessaire ?</p> <p>Que se passerait-il en cas d'abandon du projet ? Y a-t-il des choix alternatifs ?</p>
Qui ?	<p>Quelles sont les acteurs internes et externes concernés par ces changements ?</p> <p>Quels sont les responsables directement impliqués dans la gestion du processus ?</p> <p>Quelles sont leurs positions et attitudes face au projet ?</p>
Où ?	<p>Quels sont les lieux ou systèmes directement affectés par ces changements ? Où sont les nœuds de pouvoir concernés par ces changements ?</p>
Quand ?	<p>Est-ce la meilleure période pour initier un tel changement ?</p> <p>Quelle est la durée attendue pour réaliser le projet ?</p>
Comment ?	<p>Quelles sont les méthodes et actions prévues pour conduire ce projet ?</p> <p>Quels moyens complémentaires ou supplémentaires peuvent aider au développement du projet ?</p> <p>Quels sont les dispositifs permettant de consolider la démarche et de progresser ?</p>
Combien ?	<p>Combien de personnes seront directement touchées par ces changements ?</p> <p>Quelle est l'ampleur et le coût des ressources dédiées à la réorganisation ?</p> <p>Quels sont les liens entre activités (système d'interface) ?</p>
Pourquoi ?	<p>À quels besoins, demandes et attentes répond ce projet de réorganisation (souhait des dirigeants, pression des actionnaires, réponse aux actions des concurrents...) ?</p>

Il s'agit ici d'évaluer la stratégie de changement souhaitée par les dirigeants, en appréciant la position des acteurs face au projet, et la nature et le niveau des ressources qu'ils sont prêts à mobiliser pour soutenir ou s'opposer au projet. Une telle analyse doit naturellement être réalisée en amont, soit lors de l'étude d'opportunité, soit lors de l'étude de faisabilité, afin de pouvoir prévenir certains risques éventuels. Compte tenu du caractère émergent d'un projet (tout au long de son déroulement), il est recommandé d'actualiser à des périodes clés du processus, l'analyse effectuée, afin de s'adapter aux changements de contexte.

ÉVALUER UN CONCURRENT, UN PARTENAIRE OU UNE CIBLE POTENTIELLE

Dans toutes tentatives d'affrontement ou au contraire de rapprochement, il est fortement recommandé de réaliser un diagnostic stratégique, avant d'entamer toute démarche concurrentielle ou coopérative. L'analyse stratégique vise à déterminer non plus l'adéquation stratégique avec les objectifs poursuivis mais la compatibilité stratégique entre l'entreprise initiatrice (de la politique) et l'entité concernée par cette politique.

Dans le cas de stratégies concurrentielles

Le diagnostic stratégique est essentiellement utilisé pour analyser les forces et faiblesses actuelles et futures de ses concurrents. Il s'agit donc ici d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses principaux rivaux. Le diagnostic peut aussi servir à repérer de nouvelles pratiques et politiques chez les concurrents dans une logique de veille active (système d'alerte) en vue éventuellement de transférer certaines démarches ou méthodes (*benchmark*). Au-delà d'un état de l'art sur les rapports de force en présence, une analyse plus fine peut également permettre d'entrevoir les orientations futures de ses concurrents (en termes de métiers et activités) et l'émergence de nouvelles formes de concurrents (nouveaux entrants, produits de substitution ou de remplacement, évolution de la position stratégique de certains fournisseurs sur le marché...). En effet, l'intérêt d'un diagnostic approfondi est de faire apparaître un déplacement de la carte concurrentielle avec le retrait progressif de certains acteurs au profit de nouveaux, l'évolution de certaines barrières à l'entrée

ou l'arrivée de nouveaux avantages concurrentiels. Un diagnostic réussi peut de ce fait permettre d'identifier de nouveaux compétiteurs, de nouvelles stratégies concurrentielles et de nouveaux marchés et métiers.

Dans le cas de politiques de coopération (avec un partenaire) ou de rapprochement (avec une cible potentielle)

Le diagnostic stratégique vise, dans un premier temps, à s'assurer que l'entreprise candidate correspond au but défini par l'entreprise initiatrice du projet. La deuxième phase se situe à un autre niveau. Elle consiste à vérifier que les caractéristiques des candidats permettent d'envisager dans de bonnes conditions la coopération ou le regroupement. Elle entend ainsi veiller à ce que les deux firmes puissent se rapprocher de façon réaliste, en limitant les risques de destruction de valeur. L'analyse du partenaire ou de la cible va de ce fait être réalisée non plus de façon isolée (attraits spécifiques) mais par rapport aux qualités de l'entreprise initiatrice du projet. Elle va en effet porter principalement sur le degré de compatibilité entre les deux futurs « associés », sur le plan stratégique, organisationnel et culturel :

- d'un point de vue stratégique, il s'agit essentiellement de s'assurer que les deux entreprises sont en phase en ce qui concerne leurs enjeux stratégiques (finalités). Il convient avant tout d'éviter des divergences trop fortes en matière de politiques de croissance (voies de développement), de gestion des risques ou de stratégies commerciales (avantages concurrentiels, positionnement, marchés prioritaires). Cette interrogation vaut principalement lorsque les liens interentreprises concernent des entreprises de métiers proches qui impliquent des politiques d'interdépendance fortes. Dans le cas contraire, la question principale porte sur les décisions en matière d'allocation de ressources et sur les conditions attendues en termes de performance. Dans les deux cas envisagés, la nature du désaccord peut également porter sur la méthode ou les moyens utilisés pour réaliser les objectifs (organisation, calendrier, répartition des rôles) ;
- sur le plan organisationnel, l'étude des compatibilités entre les sociétés est liée avant tout à l'importance des transformations internes induites par l'association (transfert de ressources, changement de certains systèmes, aménagement des procédures de gestion et de contrôle...) ;

- *au niveau culturel*, le choix du partenaire ou de la cible pose la question des valeurs clés de la firme, de son style de management (autoritaire, démocratique, participatif), du comportement et des habitudes de ses membres, et des risques de différences trop marquées avec ceux de l'entreprise à l'initiative du projet.

CAS PRATIQUE – AUCHAN

Auchan ou comment l'esprit de famille
devient la clé du succès

Antoine Masingue (CEROS-UPOND)

Astrid Mullenbach (IRG -UPEC)

AUCHAN, UNE *SUCCESS STORY* A LA FRANÇAISE

Auchan est une entreprise familiale créée en 1961 par Gérard Mulliez. Elle est l'une des enseignes les plus prestigieuses détenue par les membres de l'association familiale Mulliez (AFM) aux côtés de Décathlon, Leroy-Merlin, Boulanger, Norauto, Phildar et bien d'autres. Conformément à la vision patrimoniale de la famille qui refuse les financements extérieurs- et comme toutes les autres sociétés du groupe, Auchan n'est pas cotée en Bourse. Son capital est détenu par l'association familiale (87,5 %) et par les salariés (12,5 %, ce que l'entreprise appelle le partage de l'avoir).

La saga des Mulliez est d'abord celle d'une conversion du textile à la grande distribution. À l'origine, un petit capital : celui d'une dot que Marguerite Lestienne remet lors de son mariage à son époux, Louis Mulliez, grand-père de Gérard Mulliez. Louis utilise cet argent pour ouvrir en 1903 un minuscule atelier de retordage de laine à Roubaix, à l'époque « capitale mondiale du textile ». Les affaires vont alors prospérer grâce au commerce avec les Anglais, entre grossistes et bonnetiers, puis en 1923, avec la création d'une usine de fabrication de fibres mélangées à des fils fantaisie : les Filatures de Saint-Liévin, installées à Wattrelos. Cette entreprise, dans le capital de laquelle vont entrer les membres d'une autre famille textile

roubaisienne, les Toulemonde, va connaître un important développement au début des années soixante-dix, elle est le leader européen des fibres textiles chimiques.

En outre, Louis opère une diversification de ses activités en inaugurant un premier magasin *Les textiles d'Art rebaptisés Au Fil d'Art* puis *Phildar* en 1956 par Gérard Mulliez-Cavrois, l'un de ses onze enfants.

Ce fils, Gérard Mulliez-Cavrois, va chercher à court-circuiter les grossistes en bâtissant un réseau de magasins franchisés exclusifs pour commercialiser la laine sous la marque *Phildar* (lancée en 1942) : le succès est au rendez-vous et en 1963, les Filatures comptent plus de 2000 salariés. Par ailleurs, en 1963, Gonzague, le frère de Gérard Mulliez-Cavrois, crée Textile Saint-Maclou pour le négoce de moquette et de ruban synthétique. La distribution prend progressivement le pas sur la production. Gérard Mulliez-Mathias, fils de Gérard Mulliez-Cavrois et surnommé « Gérard-fils » ou encore « G2M » du fait de ses initiales « G2M est le fondateur d'Auchan. Il est né le 13 mai 1931 à Roubaix, il se marie en 1955 à Bernadette Mathias dont il a trois enfants. Gérard, à l'image des autres membres de sa famille, est un fervent catholique, qui aime se référer à La Bible et aux Evangiles. Son parcours scolaire s'inscrit au sein des institutions Notre-Dame des Dunes à Dunkerque et Jean XXIII à Roubaix, collège Mayfield en Grande Bretagne, Institut technique roubaisien. Son cursus professionnel lui permet de commencer contremaître d'un atelier de teinture textile aux Filatures Saint-Liévin (1954), puis directeur des machines de fil à tricoter chez Phildar, entreprise créée par son grand-père et développée par son père (1956) et enfin directeur des ventes (bas, laines, chaussettes, etc.). »

En 1961, il crée le premier magasin Auchan, dans le quartier des « Hauts Champs » (qui donnera son nom à l'entreprise). Les trois premiers exercices étant décevants, le père de Gérard-fils, Gérard Mulliez-Cavrois, accepte d'investir les bénéfices de l'entreprise qu'il a lui-même créée (*Phildar*) dans Auchan ; il donne ainsi à son fils trois années supplémentaires pour revoir ses méthodes. Pari gagné ! En 1967, soit six ans après l'ouverture du premier magasin de Roubaix, un premier hypermarché ouvre à Roncq, dans le Nord de la France.

Auchan est aujourd'hui une société anonyme à directoire et conseil de surveillance dirigée par Vianney Mulliez. Le fondateur Gérard Mulliez a, en effet, cédé sa place, à la tête de l'entreprise, au fils de son cousin germain – ancien président d'Immochan – en 2006, au terme d'un âpre débat au sein de la famille Mulliez (Gérard Mulliez aurait souhaité que la succession se

fasse au profit de son fils Arnaud). Son activité principale est la distribution avec les hypermarchés, les supermarchés et le e-commerce. Néanmoins, Oney Banque Accord et Immochan, les filiales bancaires et immobilières du groupe, accompagnent son développement. Elle a réalisé un chiffre d'affaires TTC sous enseigne de 56,2 milliards d'euros en 2011 grâce à 1,9 milliard de clients¹ et 269 000 salariés appelés « collaborateurs »².

Dès la construction de ses premiers hypermarchés, Gérard Mulliez voit « large » en achetant l'ensemble des terrains entourant son magasin pour y implanter des parkings. Rapidement, ces terrains vont permettre l'implantation sur le site d'Auchan des autres enseignes du groupe, avec parfois des mises en concurrence avec des enseignes extérieures (cf. l'exemple Toys'r Us vs. Picwic à Englos). Les surfaces foncières appartiennent à une filiale d'Auchan, Immochan, qui n'est pas intégrée à l'AFM.

« C'est à Englos que Gérard Mulliez a eu à la fois l'opportunité et la vision sur la stratégie foncière », estime Philippe Petitprez, directeur de Citania, filiale d'Immochan. « L'opportunité, c'est du terrain disponible. Et la vision, c'est l'installation d'enseignes spécialisées autour de l'hypermarché. À l'époque, ça n'existe pas ailleurs ». « L'offre crée la demande. Dès lors, Gérard Mulliez achètera toujours plus de foncier que nécessaire ». « Nous optons toujours pour des emplacements avec de fortes potentialités de développement en fonction des infrastructures et à l'essor envisageable. Le foncier, c'est la matière première, c'est la clé du développement. »³

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU GROUPE

Dès les années 1965-1966, les cousins de Gérard Mulliez commencent à créer des grandes surfaces spécialisées dans des secteurs en plein développement : les accessoires automobiles, le sport, l'électro-ménager, les restaurants en libre-service...

La création de nouveaux concepts et de nouvelles enseignes est encouragée par l'AFM, qui en favorise le financement. Selon CamalGallouj, « la structure de la gouvernance particulière de l'enseigne joue un rôle dans le développement des innovations : il y a beaucoup d'entrepreneurs dans la

1. Nombre de tickets de caisse enregistrés en 2010 dans les hypermarchés et les supermarchés (www.auchan.com/groupe).

2. Source : site internet www.groupe-auchan.com.

3. *La Voix du Nord*, Hors-série, p. 19.

famille Auchan, ça stimule de lancer de nouvelles choses. Il ne faut pas oublier la réglementation qui oblige à faire preuve d'imagination car il est de plus en plus difficile d'ouvrir un nouveau magasin. Enfin, il y a l'idée que le consommateur d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier. Il faut s'adapter à ses besoins, proposer de nouveaux concepts. »

Auchan a été le pionnier du *drive* en France, en lançant dès 2000, Chronodrive (qui fait partie aujourd'hui de la holding drive d'Auchan). Le *drive* est aujourd'hui un important vecteur de croissance pour la grande distribution : il représente déjà 1,7 % de la distribution des produits de grande consommation et cette part de marché devrait grimper jusqu'à 6 % d'ici 2015. Auchan compte déjà près d'une soixantaine de ces points de retrait et leur doit les trois-quarts de sa croissance en 2011¹. De même, Auchan a été l'un des premiers grands distributeurs à se lancer dans le e-commerce et la livraison à domicile avec la création de sa filiale *Auchandirect* (2001).

En 2006, Auchan crée Grosbill, un site internet dédié aux produits high-tech et à l'électro-ménager (la commande est passée sur le web et elle est livrée à domicile ou peut être retirée directement dans l'un des entrepôts de l'enseigne). Auchan investit également le *hard discount* électroménager, avec le lancement au milieu des années 2000 de l'enseigne Electrodépot.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Stratégiquement, l'expansion de l'entreprise Auchan s'appuie, d'une part, sur une politique de croissance internationale et, d'autre part, sur une politique de croissance externe via divers rachats, alliances, partenariats et accords. L'entreprise s'implante ainsi progressivement en Europe avant de conquérir les pays de l'Est et l'Asie : Alcampo est créé en 1981 en Espagne, le premier Auchan ouvre en Italie en 1989 puis au Luxembourg en 1996. La Pologne et la Hongrie constituent les implantations suivantes en 1996 puis 1998. Le plus grand hypermarché Auchan du monde ouvre d'ailleurs ses portes à Dunakeszi, dans le nord de Budapest, sur près de 19600 mètres carrés de surface de vente, en 2001. Les années 2000 sont également marquées par l'alliance avec RT Martpour la Chine et Taïwan et l'accélération de la présence de l'enseigne dans les pays de l'Est avec des ouvertures en Russie (2002), en Roumanie (2006) et en Ukraine (2008).

1. Source : Capital, n° 252, Septembre 2012, p. 53.

Cette expansion s'appuie, d'autre part, sur une politique de croissance externe par le biais de rachats comme celui du groupe des Docks de France et des activités espagnoles et portugaises de Pao de Açucar à la fin des années 1990, du groupe italien Rinascente en 2004 ou encore par le biais de partenariats : avec le chinois RT Mart (cité précédemment), le roumain DGV Disti-Hiper ou encore le russe Enka.

Auchan s'appuie sur un projet d'entreprise ambitieux à l'appui duquel elle communique largement : « améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients, avec des collaborateurs responsables, professionnels, passionnés et considérés¹ ». Mais, au-delà du projet d'entreprise, c'est sur un projet de société que l'entreprise est assise : le catholicisme social dont l'ensemble des règles, des procédures, ou des techniques de management de l'entreprise est empreint. Gérard Mulliez-Cavrois et ses frères ont, en effet, imprimé à la fameuse charte familiale élaborée en 1955 à Ostende trois principes des encycliques sur le catholicisme social : l'argent récompense un travail laborieux ; l'argent doit être réinvesti au profit du bien-être général ; l'entreprise doit satisfaire les besoins de l'homme. Et, outre le rejet de l'argent facile et du « droit au fauteuil », c'est bien sur la dimension humaine que se fonde la politique sociale du groupe.

Chez Auchan, les modes de management sont largement influencés par les valeurs du catholicisme social et, en particulier, ce que l'entreprise appelle le partage du savoir. Le partage du savoir passe par deux éléments incontournables : l'information et la formation.

L'information des salariés revêt, en premier lieu, une importance capitale pour les gestionnaires RH de l'entreprise. Elle se traduit par des réunions régulières qui ont pour vocation principale d'entretenir la convivialité telle qu'elle peut exister au sein d'une famille, mais également de faire participer ces salariés à l'information relative au magasin, à la région, à l'entreprise et, lorsque le cas se présente, à la prise de décision concertée (le partage du pouvoir). Elle passe également par l'apport de réponses : chaque collaborateur doit pouvoir obtenir de sa hiérarchie la réponse qu'il attend, ce qui se traduit parfois par le « savoir dire non », dans des délais raisonnables.

Enfin, un soin tout particulier est apporté à la gestion des bonnes relations entre les différents interlocuteurs de l'entreprise : du supérieur hiérarchique, en magasin, au DRH de région. Entrer chez Auchan, c'est comme

1. www.auchan.fr

entrer dans une famille avec ses codes et ses rites, notamment : le port de la chemise blanche, de la cravate rouge pour les hommes, le SBAM (« Sourire, Bonjour, Au Revoir, Merci »). « Le SBAM est le credo du salarié Auchan, celui que l'on apprend dès son arrivée, et pour lequel on suit des sessions de formation. Le SBAM, c'est tout simplement notre premier symbole, car il représente l'attitude vis-à-vis du client », rappelle Denis Lionnet, directeur rémunérations.¹

Cette politique de partage du savoir (*via* une politique de formation particulièrement favorable au salarié et son projet professionnel) et du pouvoir permet à Auchan de fidéliser durablement ses salariés. Même si l'entreprise cultive l'esprit du secret et communique peu en termes de chiffres, il apparaît que celle-ci affiche des résultats bien meilleurs que ses concurrents sur le plan des ressources humaines : un turnover et un absentéisme plus faibles, une ancienneté de ses salariés plus élevée, une productivité accrue et une adaptabilité supérieure de ses collaborateurs (Everaere, 2012²).

LE SYSTÈME DE VALEURS

La seconde dimension largement inspirée des valeurs du catholicisme social est ce que l'entreprise appelle « le partage de l'avoir » ou partage des fruits du travail. Il se traduit par une rémunération à double entrée : individuelle et collective. La rémunération individuelle est, classiquement, composée du salaire mensuel – fonction du niveau de qualification de l'expérience, du diplôme, du marché... – et d'une prime annuelle (le célèbre « treizième mois »). La rémunération collective est plus atypique dans la mesure où elle est constituée de trois éléments :

- La *prime* de progrès : elle est versée tous les trimestres et dépend des performances de chacun, mais également des résultats du magasin et de la société. C'est une marge sur coûts variables dont le taux est calculé puis appliqué à la partie brute de la rémunération. Elle est exonérée de charges patronales et sociales.
- La *participation* est fondée sur les résultats d'Auchan France de l'année. Elle permet de redistribuer une part des bénéfices réalisés. Tous les salariés

1. *La Voix du Nord*, hors-série, juillet 2011, p. 36.

2. Everaere C. (2012), « Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions », *Revue française de gestion*, n° 221, pp. 14-32.

de l'entreprise sont bénéficiaires de ce mécanisme, quel que soit leur type de contrat. Leurs droits sont, normalement, bloqués cinq ans à compter de leur ouverture bien qu'il soit possible d'obtenir un déblocage anticipé pour des raisons prévues par la loi.

- L'*actionnariat salarié* qui constitue l'une des spécificités de l'entreprise. Au travers de l'actionnariat salarié, Auchan permet à chaque collaborateur, depuis 1977, de devenir propriétaire d'une partie de son entreprise ; il concerne 152 000 collaborateurs qui détiennent 11,9 % du capital de l'entreprise¹. Fait unique dans les annales de la grande distribution française, 94 % des salariés d'Auchan sont actionnaires de l'entreprise. La valeur de l'action est dégagée chaque année par un groupe d'experts extérieurs à l'entreprise sur le fondement des résultats de la société, en raison de l'absence de cotation en Bourse. Les critères d'évaluation retenus combinent la valeur patrimoniale, celle du rendement par les résultats dans chaque magasin et les potentiels de croissance, la capacité à réaliser les objectifs. La valeur de la part s'établissait à 1,88 € en 1977, contre 373,40 € en 2011. Une seule année a été négative en progression en 34 ans (- 1,13 % en 2009), la plupart des valeurs annoncées par les experts étant à deux chiffres jusqu'au tassement à partir de 2002, avec une première progression historique à un seul chiffre en 1995 (+ 7,56 %) et une dernière valeur en 2011 à + 9,4 %. Les salariés choisissent ou non de convertir leur participation légale, leur prime de progrès, leur prime annuelle en actions, ou d'effectuer des versements volontaires ne pouvant excéder 25 % de leur salaire. Ces sommes sont conservées à hauteur de 20 % par Valauchan afin de pouvoir anticiper certains déblocages : on parle de caisse de rachat. Le patrimoine moyen théoriquement disponible est de 22 000 € par salarié actionnaire qui détient 61 parts en moyenne. Valauchan pèse 1,5 milliard d'euros, soit 11 % du capital du groupe Auchan. La valeur de la part est annoncée chaque année au mois de mars et relayée dans chacun des 116 hypermarchés.

Néanmoins, quelques voix syndicales modèrent les enthousiasmes. C'est le cas de Guy Laplatine, délégué central CFDT : « Nous sommes des propriétaires impuissants ! ». Si Guy Laplatine reconnaît que 11,9 % des fonds propres du groupe Auchan sont propriété de l'actionnariat salarial, il y

1. www.groupe-auchan.com/emploi, chiffres 2011.

reconnait aussi une forme d'hypocrisie : « Derrière la bienveillance paternaliste, les représentants des employés actionnaires sont en fait des managers et des cadres sup, peu représentatifs des employés, qui sont là pour relayer la parole du système. En fait, les salariés n'ont aucune gouvernance »¹. En outre, certaines critiques relativisent le partage de l'avoir lorsque 84 % du capital appartient à 600 personnes et 11,9 % à 152 000 personnes (Bousse-mart, 2008).

Au sein d'Auchan, seuls 5 % des salariés sont syndiqués, la représentativité syndicale y est donc relativement faible (tout comme dans l'ensemble de la grande distribution, secteur où l'histoire syndicale est très jeune et où le turnover et la précarisation de certains postes ne facilitent pas l'engagement syndical). La politique paternaliste, la proximité des managers, ainsi que le déploiement d'un actionnariat salarié expliquent le relatif climat de paix sociale qui y règne. Toutefois, l'une des singularités d'Auchan est que le syndicat majoritaire est la CFTC, qui détient 40 % des voix au comité d'entreprise (CE) contre 18 % à FO, 13 % à la CGT et à la CFDT et 16 % à la CGC. La CFTC, d'obédience chrétienne, adopte rarement des positions radicales et correspond bien à la culture de l'entreprise (partage de l'avoir, du pouvoir et du savoir). Comme l'explique Guy Limousin, secrétaire régional CFTC, pendant près de 40 ans : « Nous sommes rentrés dans l'entreprise peu après l'ouverture d'Englos, en 1970. À l'époque, il n'y avait que la CGT, et tout était prétexte à arrêt de travail. Des salariés excédés ont voulu créer une nouvelle section syndicale plus apte à la discussion et se sont tournés vers la CFTC »². Le paysage syndical se modifie quelque peu à partir de 1996, lorsqu'Auchan rachète les Docks de France (Atac, Mammouth), au sein desquels la CFDT est majoritaire. Les revendications se font alors plus virulentes, avec notamment la bataille autour des rémunérations des temps de pause et du respect du salaire minimum légal lancé en 2004 au niveau national par la CGT et la CFDT (et qui aboutira à un procès perdu en 2010 contre Auchan devant les prud'hommes mais gagné en cassation contre Carrefour).

1. *Id.*, p. 62.

2. *Id.*, p. 63.

Questions clés

Quels sont les éléments constitutifs d'une entreprise familiale ?

Quels sont les facteurs clés de succès de la famille Mulliez ?

Présentez un SWOT de l'entreprise Auchan (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Comment Auchan a-t-il réussi à concilier les relations affectives et la rationalité managériale ?

Expliquez les choix d'Auchan en termes de politique d'internationalisation et de croissance externe.

En quoi le mode de gouvernance centré sur l'AFM présente-t-il un grand nombre d'avantages ?

Expliquez en quoi le partage de valeurs communes constitue le ciment de la stratégie de la famille Mulliez.

Comment peut-on expliquer que les performances économiques des entreprises familiales soient supérieures à celles des entreprises managériales ?

SYNTHÈSE

Les éléments constitutifs « classiques » d'une entreprise familiale sont :

- le taux de contrôle du capital par la famille ;
- l'implication de la famille dans le management ainsi que les valeurs et la culture de l'entreprise ;
- la volonté de transmettre l'entreprise aux générations suivantes sachant que la principale préoccupation du (des) dirigeant(s) est la pérennité de l'entreprise.

En ce qui concerne Auchan, la première clé de réussite du groupe est l'investissement de l'association familiale dans les affaires patrimoniales et l'attente à plus long terme d'un retour sur investissement.

La famille Mulliez, bien loin de l'image de conservateurs routiniers que l'on veut bien prêter aux entrepreneurs familiaux, sait, en effet, remarquablement bien s'adapter au marché et se diversifier. Et c'est là l'une de ses autres clés de succès : sa capacité d'innovation, de conquête de nouveaux marchés et sa facilité à rebondir.

Ainsi, au-delà de la fabrication de fils de laine qui constituait leur cœur de métier depuis le XIX^e siècle, les membres de la famille Mulliez ont-ils su fonder des entreprises dans des secteurs aussi diversifiés que les accessoires automobiles (Norauto), l'équipement de la maison (Alinéa), la restauration rapide (Flunch) ou encore la distribution, pour ce qui nous intéresse. La réussite jamais démentie d'Auchan repose ainsi sur au moins quatre facteurs clés de succès :

- une gouvernance spécifique ;
- une maîtrise du foncier ;
- une capacité permanente d'innovation ;
- une politique de croissance externe et d'internationalisation ;
- une politique sociale très porteuse.

Néanmoins, la force de la famille Mulliez, qui la met relativement bien à l'abri de ces différents risques, réside dans la charte familiale et le règlement de l'AFM élaborés (puis revisités ensuite) en 1955 à Ostende (Gobin, 2006). En effet, à la mort de Louis Lestienne est élaboré un pacte, fondement de l'Association Familiale Mulliez, dont le mot d'ordre est « Tous dans tout », qui permet un contrôle du collectif sur l'ensemble des entreprises de toute la famille.

Le règlement de l'AFM prévoit, en effet, un conseil de gérance élu par l'AFM elle-même, chargé de veiller aux affaires familiales, notamment en termes de stratégie globale à adopter, de nomination des dirigeants, de principes de gestion ou encore de négociabilité des titres. Aucun des dirigeants en poste ne peut être élu à ce conseil de gérance, d'où une séparation des intérêts individuels et de l'intérêt collectif.

Le mode de gouvernance original, centré sur l'AFM, présente un grand nombre d'avantages :

- il permet d'éviter l'émancipation d'un individu contre le collectif ;
- il permet d'offrir une structure de financement permettant soutien et financement « patient » de projets innovants, à l'image du soutien qu'avait apporté Gérard Mulliez-Cavrois à son fils lors des premières années d'Auchan à Roubaix ;
- les prises de risques servent l'intérêt général de la famille et le pacte de solidarité entre les enseignes permet au groupe d'avoir une indépendance financière, à l'abri des marchés et des banques ;
- le système met le groupe à l'abri des prédateurs potentiels ;
- la viabilité du système de gouvernance est permise par le partage de valeurs, véritable ciment de la famille Mulliez.

DEUXIÈME PARTIE

LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EN PRATIQUE

COMPRENDRE LES TRAJECTOIRES STRATÉGIQUES DES FIRMES

Comprendre la trajectoire stratégique d'une firme revient à étudier les événements et les choix qui ont façonné les contours actuels de l'organisation, en mettant en perspective les processus d'engagement (politique, décisions, orientations) et de divergences (rupture, dissonance, retournement) et leurs effets sur la situation actuelle de l'entreprise. Cette analyse passe notamment par l'identification de plusieurs éléments que nous développons dans ce chapitre. Appréhender la trajectoire stratégique d'une firme est donc un moyen efficace de recouper méthodiquement les chemins de traverse de l'entreprise, en identifiant la part de délibéré et d'émergent dans la situation que connaît à l'instant t l'entreprise.

LA MISSION, LES MÉTIERS ET LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

La mission ou vocation de l'entreprise reflète les finalités de l'entreprise. La mission de l'entreprise répond à des questions du type « Qui sommes-nous ? », « Que savons nous faire ? », « Que voulons nous faire ? ». La mission renvoie donc à des notions sur les orientations générales de la firme, ses métiers, son appartenance professionnelle et son identité. Elle est censée traduire la façon de voir et de penser des dirigeants de l'entreprise et prend souvent en compte une partie de l'héritage passé de l'entreprise (décisions antérieures, relations passées, événements marquants), même si elle est amenée à évoluer progressivement compte tenu de l'évolution de l'environnement.

Analyser la mission d'une entreprise doit ainsi permettre de comprendre :

- ses intentions à moyen et long termes ;
- le choix de ses métiers et activités actuels et passés ;
- le positionnement recherché (position sur le marché et image) ;

- ses choix en matière de développement (voies de développement et modes de croissance) ;
- ses impératifs et contraintes fondamentales (croissance, rentabilité...) ;
- ses valeurs culturelles.

La mission sert donc à définir en quelques lignes la vision de l'entreprise, ce qu'elle a fait et ce qu'elle souhaite réaliser dans l'avenir. Elle est l'expression concrète et consensuelle de ce que l'entreprise veut être et devenir. Elle se traduit le plus souvent en termes de finalités, de vocation et d'objectifs et intègre parfois des principes d'actions et d'organisation.

On peut citer à titre d'exemple la mission d'un grand groupe de mécanique dont la vocation première est de :

« Devenir un des experts de la maîtrise des procédés de techniques à froid, en s'affirmant comme l'un des principaux partenaires des grands donneurs d'ordres, afin de prendre une position de leader dans le domaine de la forge sur le marché européen ».

On constate qu'en une seule phrase, un lecteur averti peut avoir des indications sur le positionnement stratégique de l'entreprise (expertise technique), son métier (forgeron), sa spécialisation (les procédés à froid), son orientation (sortir du stade de sous traitant pour devenir un véritable partenaire des principaux donneurs d'ordres) et la nature de son marché (le marché européen).

Mission du Groupe Renault

Faire reconnaître son identité de marque, à partir de trois valeurs fondamentales qui incarnent l'actif de la marque : l'anticipation, l'innovation et le confort-plaisir.

Être le plus compétitif sur ses marchés en termes de qualité, coût, délais.

Renforcer son développement à l'international par des alliances et des acquisitions transnationales permettant de couvrir les différentes zones géographiques (synergies de croissance).

Développer et diffuser les valeurs du Groupe Renault (progrès scientifique, respect de l'environnement, développement des salariés, participation au développement local).



☞ Assurer l'indépendance du Groupe grâce à des résultats financiers performants (rentabilité des capitaux propres, marge opérationnelle de 4 % en moyenne du cycle, contrôle de l'endettement, contribution financière des filiales et des partenaires)

Source : rapport d'activité Renault.

Une fois la mission identifiée, l'analyste stratégique doit se poser cinq principales questions :

1. La mission est-elle suffisamment définie pour savoir, sans ambiguïté ce qu'elle contient et ce qu'elle exclut (en termes de métiers, activités et projets) ?

2. La mission est-elle réaliste et en accord avec les caractéristiques actuelles de l'environnement (évolutions concurrentielles, technologiques, réglementaires, logiques de filières, structuration des marchés) ?

3. La mission permet-elle de définir des orientations stratégiques pertinentes pour le développement de l'entreprise ?

4. La mission est-elle compréhensible par l'ensemble des parties prenantes et suscite-t-elle l'adhésion et l'implication du personnel ?

5. La mission est-elle compatible avec les intérêts à court terme des actionnaires (croissance de l'entreprise et rentabilité) ?

Les métiers et activités de l'entreprise

On entend par métier, un ensemble de compétences et de savoir faire distinctifs, reconnus par une profession donnée et clairement identifiable par l'environnement économique (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires). Le choix d'un ou plusieurs métier(s) revêt un enjeu majeur, en raison de la difficulté à définir les « savoir et savoir-faire » de l'organisation et à les faire évoluer en fonction des évolutions de l'environnement.

De manière générale, le choix des métiers est essentiel dans une stratégie car il permet à l'entreprise de définir ce qu'elle va concrètement faire et sur quel type de compétences elle va s'investir en priorité (politique d'investissements).

Le(s) métier(s) du Groupe Renault

Le Groupe Renault se définit avant tout comme un *créateur d'automobiles*. Il s'agit donc pour cette entreprise transnationale d'officialiser que son métier principal est de créer et concevoir de nouveaux modèles (nouvelles solutions, innovations technologiques, véhicules de caractère au design distinctif). Son métier va donc bien au-delà de sa capacité à fabriquer et commercialiser des véhicules sûrs et respectueux de l'environnement (particuliers et utilitaires). Outre son métier principal de créateur d'automobile, Renault exerce un autre métier (complémentaire au premier) – le financement des ventes d'automobiles.

Le métier peut combiner des éléments liés à la chaîne économique du produit (conception, fabrication, distribution) mais également à la connaissance du marché (innovation sociétale, stratégie d'anticipation ou de rupture, relation de proximité avec les clients).

Le(s) métier(s) du Groupe Swatch

On peut définir le métier du Groupe Swatch comme un concepteur, fabricant et distributeur de produits novateurs sur le plan culturel et sociétal (facteurs d'identification et d'appartenance) qui associent à un style provocateur et anti-conformiste des normes strictes de qualité et de coûts.

Le métier de l'entreprise ne doit donc pas être forcément défini à travers ses produits car à l'instar du Groupe Swatch, d'autres actifs de l'entreprise (image, marque, style de communication, insertion relationnelle) plus intangibles peuvent également être au cœur du métier de la firme.

Lorsqu'on parle du ou des « métier(s) de l'entreprise », il est important de faire attention à l'écart qui peut exister entre ce qui est écrit dans les rapports annuels et ce qui est dans les faits pratiqué par l'entreprise. Les dissonances éventuelles observées entre le métier souhaité et celui réellement pratiqué peuvent révéler un glissement non maîtrisé (et non anticipé) de l'activité de l'entreprise lié à des changements au sein de la filière (mouvement d'intégration amont ou aval, logique de transversalité) ou à une évolution rapide de l'environnement concurrentiel (nouveaux entrants, produits de substitution ou de remplacement). Dans tous les cas, les dissonances observées en matière de métier sont souvent à la source de ruptures ou de sauts majeurs qui auront des effets directs sur la position concurrentielle future de l'entreprise. Bien identifier les écarts entre le métier visé et celui réellement exercé constitue par conséquent une source

importante d'avantages concurrentiels. Il permet en particulier à l'entreprise de mieux s'insérer dans la nouvelle donne du secteur. À l'inverse, ne pas prendre en compte les écarts éventuels peut amener l'entreprise à sortir progressivement du champ concurrentiel et la mettre dans une situation délicate. Pour l'entreprise, c'est notamment courir le risque de voir une réduction de ses marges et subir le spectre de la rétrogradation à une position de rang intérieur (passer du stade d'assemblier à celui de simple sous-traitant) ou de la marginalisation économique (inadéquation entre l'offre et les attentes du client).

Les structures, l'organisation et l'identité de l'entreprise

Cerner la trajectoire d'une entreprise c'est aussi comprendre son organisation et son fonctionnement, identifier les choix qui ont été faits, les adaptations structurelles, les ruptures éventuelles et leurs conséquences sur les valeurs et l'identité de l'entreprise. Ces éléments sont en effet à la source de l'efficacité technique et économique de la firme et contribuent à renforcer le « capital » de l'entreprise. Les dirigeants peuvent opter pour différents types de structures, en fonction de leurs orientations et choix stratégiques : la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle, la structure matricielle. Généralement, le choix d'une structure s'opère à travers un certain nombre de critères : la hiérarchisation, la spécialisation, la formalisation, la centralisation et la standardisation. Chacune de ces dimensions renvoie à des choix en termes d'orientation et d'adaptation par rapport aux enjeux stratégiques de la firme. La compréhension non seulement de la structure mais aussi des enjeux sous-jacents est donc essentielle pour évaluer les capacités d'exploitation et d'adaptation de l'entreprise face aux évolutions de l'environnement.

Le degré de spécialisation fonctionnelle

La spécialisation permet de définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité. Fondée sur le principe de division du travail, elle peut s'opérer par grandes fonctions, centre de profit, lignes de produits ou zones géographiques. H. Mintzberg (1982) distingue deux types de spécialisations, la spécialisation verticale qui sépare la réalisation du travail de son administration et la spécialisation horizontale qui divise les tâches pour accroître la productivité.

La spécialisation vise donc à répondre aux questions suivantes :

1. Comment sont organisées et réparties les activités de l'entreprise ?
2. Sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail le découpage des activités est réalisé ?
3. Dans quelle mesure les tâches sont-elles divisées ?

Par exemple, l'existence d'un responsable marketing (découpage par fonction) ou d'un chef de région (découpage par zone géographique) répond à une logique de spécialisation verticale. À l'inverse, la création d'un service formalisé d'études et de méthodes correspond à une démarche de spécialisation horizontale.

Les avantages de la spécialisation sont à rechercher dans l'efficacité technique et dans l'optimisation de la réalisation de certaines tâches. Les inconvénients proviennent de l'augmentation des coûts de transaction et de coordination entre les unités spécialisées. Le recours ou non à la spécialisation dépend essentiellement du degré d'incertitude de l'environnement, des facteurs clés de succès (réduction des coûts ou différenciation), du cycle de vie des technologies présentes sur le marché.

Les modalités de coordination des activités

La coordination est le mode de collaboration institué entre les services et départements de l'entreprise. Elle assure la cohérence entre les différentes actions de l'entreprise et permet donc une unité d'action. La coordination entend répondre aux questions suivantes : comment faire travailler les individus ensemble ? Comment relier les unités de l'entreprise ? Dans quelle mesure existe-t-il des procédures pour définir les tâches ? Dans la plupart des entreprises, la hiérarchie demeure le principal mode de coordination (relations verticales du type supérieur-subordonné). Ces relations sont souvent complétées par des relations horizontales (comités, groupes de travail, équipes projet).

Outre la voie hiérarchique, la coordination peut se faire par ajustement mutuel. Plusieurs personnes se coordonnent par ajustement mutuel si elles décident d'une action au terme d'une communication directe dans laquelle il n'y a pas de référence à l'autorité hiérarchique. L'ajustement mutuel est en général utilisé quand les personnes ont un niveau de compétences fort et quand l'organisation les encourage à prendre des initiatives dans leur travail. Mais la coordination peut également prendre d'autres formes. Elle peut également faire appel à des systèmes d'interface entre les

fonctions et les services ou s'appuyer sur un cadre intégrateur ou des équipes transversales provisoires (équipe-projet, management d'interface, équipe de transition) ou permanentes (comité).

Pour l'analyste, il s'agit de s'assurer que les modalités de coordination permettent à l'organisation de gérer la complexité des opérations, qu'elles ne génèrent pas des déperditions trop importantes et qu'elles ne sont pas des sources de jeu de pouvoir (stratégies d'acteurs/rapport de forces) au sein de l'entreprise.

Le degré de formalisation de l'organisation

La formalisation détermine le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons entre les différentes composantes de l'organisation (existence ou non de procédures, de manuels, de méthodes...). Un degré élevé de formalisation se traduit par l'existence de règles et de procédures détaillées régissant l'organisation. Elle permet de ce fait de préciser et clarifier l'organisation du travail et le rôle de chaque acteur au sein de la structure. La formalisation permet donc une plus grande transparence et lisibilité dans le travail à réaliser, même si ce processus peut conduire à une certaine rigidité dans le fonctionnement des organisations.

Le degré de formalisation est souvent corrélé au degré de spécialisation des tâches. La formalisation est un facteur important notamment au regard des exigences récentes de certification. Le danger d'une formalisation excessive est de transformer l'entreprise en une bureaucratie, tandis que le risque d'une absence de formalisation est de faire reposer la compétitivité globale de l'entreprise sur les capacités managériales de quelques personnes sans réelle possibilité de diffusion des connaissances produites.

La standardisation

La standardisation du travail revient à rationaliser l'organisation du travail. On distingue généralement *la standardisation des procédés* (description détaillée des tâches que le titulaire d'une fonction doit accomplir), *la standardisation des résultats* (spécification des objectifs à atteindre avec définition des responsabilités de chacun), *la standardisation des qualifications* (liste des différents savoir-faire nécessaires pour exécuter un travail).

Des personnes sont coordonnées par *standardisation des procédés de travail*, si chacune dans son travail suit des procédures, sans avoir à se

préoccuper des autres membres de l'organisation. Les procédures sont conçues pour que le travail d'ensemble soit coordonné. On trouve ce mécanisme de coordination aussi bien dans le travail à la chaîne effectué par des ouvriers, dans les activités d'analyse qualité effectuées par des techniciens, ou dans les procédures utilisées par les auditeurs qui contrôlent les comptes. La standardisation des procédés de travail n'est pas l'apanage du travail non qualifié, même si elle est plus fréquente dans ce cas.

La standardisation des résultats intervient si chacun des membres de l'organisation peut se focaliser sur un résultat à atteindre dans son travail ou sur une norme à respecter, sans avoir à travailler avec les autres acteurs de la structure. Les normes de qualité imposées à un ouvrier, les objectifs de vente des commerciaux (objectifs annuels ou mensuels de chiffre d'affaires) et les objectifs de profit des directeurs de filiales sont des exemples de standardisation des résultats.

Les membres d'une entreprise sont coordonnés par *standardisation des qualifications* si chacun se réfère (dans son travail) à des savoirs développés dans l'entreprise, appris dans des formations ou développés dans l'expérience professionnelle. La standardisation des qualifications est très utilisée dans les activités de conception de nouveaux produits et dans les activités de haute qualification (hôpitaux et cliniques, cabinets conseils, certaines SSII, certains travaux d'ingénierie, universités et grandes écoles).

Le choix de la standardisation renvoie à la culture, aux valeurs et à l'identité de l'organisation. Il correspond aussi la plupart du temps à des pratiques en vigueur au sein du secteur considéré et à des exigences en termes de coûts. Un tel choix impose généralement à la firme d'importantes contraintes en termes de gestion et d'organisation. Il permet ainsi de comprendre certaines orientations de l'entreprise (stratégie de volume/domination par les coûts) et la manière dont certaines options stratégiques ou opportunités vont être interprétées et hiérarchisées en interne.

La centralisation

La centralisation consiste à concentrer le pouvoir de décision au sommet de la hiérarchie (cf. niveau de délégation décisionnel et budgétaire), à l'inverse de la décentralisation. Il existe plusieurs formes de décentralisation :

- la décentralisation verticale (dispersion du pouvoir formel vers le bas) ;
- la décentralisation horizontale (le pouvoir quitte la ligne hiérarchique et est recueilli par les fonctionnels) ;

- la décentralisation sélective (certaines décisions sont prises localement, d'autres au sommet) ;
- la décentralisation globale.

Le degré de centralisation est caractéristique à la fois de la culture de l'entreprise (culture paternaliste, autocratique ou bureaucratique) mais aussi des choix stratégiques de l'entreprise. Par exemple, le choix d'une stratégie multinationale impose de décentraliser certaines opérations (production/commercialisation) auprès de filiales locales ou par grandes zones géographiques. À l'inverse, sur des marchés plus spécialisés ou locaux, l'entreprise peut privilégier la centralisation. Il en va de même pour les sociétés nouvellement créées.

La dimension identitaire et culturelle de l'organisation

Chaque entreprise a une personnalité représentée par son identité (ensemble des éléments spécifiques à une organisation) et sa culture.

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'un même groupe social (cf. valeurs, croyances). La culture est l'univers où les acteurs peuvent communiquer et repérer ce qui les unit ou les différencie

Étudier la culture d'une entreprise devient nécessaire dès lors qu'un changement est susceptible de remettre en cause le système de valeurs de l'entreprise. Mais comprendre la culture d'une entreprise est une tâche tout aussi essentielle que difficile.

Le tissu culturel de l'entreprise

Johnson et Johnson (2000) proposent d'analyser la culture de l'entreprise, à partir de l'étude des croyances implicites de l'organisation et des manifestations physiques de sa culture. Ce tissu culturel comprend l'identification du paradigme de la firme (système de convictions) et plusieurs éléments constitutifs d'une culture, comme les rites et routines, les mythes, les symboles, les systèmes de contrôle, ainsi que les structures organisationnelles et de pouvoir.

- Les *rites* sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées par les mêmes membres d'une organisation. Les séminaires d'intégration, les réunions de travail, les réceptions sont des exemples de ces pratiques.

Les routines sont des règles de comportements et d'organisation (procédures) pratiquées par l'entreprise et ses membres à intervalle régulier ;

- *les mythes* sont des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés à des personnalités ou à des situations qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise ;
- *les symboles* sont des représentations codées de la nature profonde de l'organisation (logos, aménagement des bureaux, langages...) ;
- *les structures de pouvoir* mettent en avant la répartition et distribution des cartes de pouvoir formel et informel qui existent au sein de l'organisation (structure du capital, influence politique, réseau relationnel...)
- *la structure organisationnelle* analyse le niveau hiérarchique de l'organisation (nombre et importance des échelons) et les caractéristiques de l'organigramme.

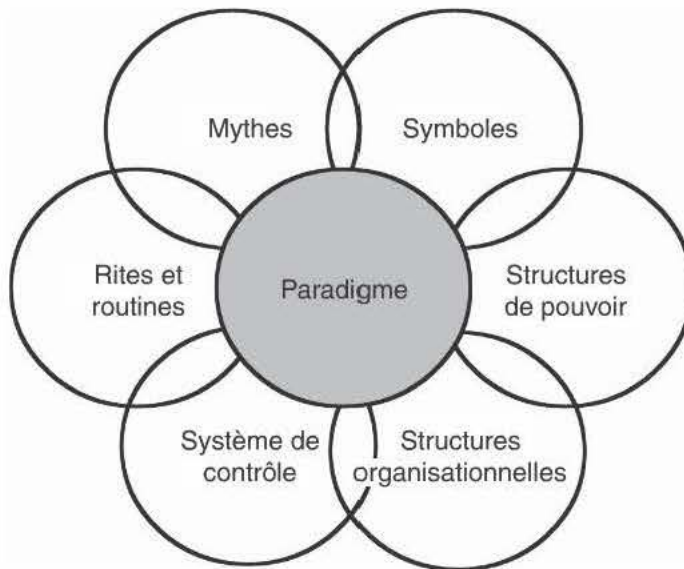


Figure 5.1 – Tissu culturel de l'entreprise

Pour une application de cette grille d'analyse, on pourra se reporter en partie 3 (cf. cas Bic). Comprendre les grands traits de la culture d'une entreprise permet de s'assurer de la compatibilité entre la stratégie et le « terreau » organisationnel de l'entreprise. Ainsi, par exemple, une culture centrée sur l'innovation peut créer des blocages, si les dirigeants de l'entreprise décident (sous la contrainte) d'orienter l'entreprise vers une politique de spécialisation, de standardisation et de réduction des coûts.

Exemple de profil culturel : le cas Alitis¹

- a) Personnalité du dirigeant (fondateur, entrepreneur)
- b) Professionnel, orienté vers le client et les résultats à court terme
- c) Capacité à concilier Business et climat social
- d) Fierté et revendication nationale
- e) Pouvoir fort, fortement centralisé
- f) Mode de décision consensuelle
- g) faible tolérance aux risques et à l'ambiguïté
- h) Goût pour le pragmatisme
- i) Forte loyauté des employés
- j) Difficulté à se projeter
- k) Pas de culture stratégique ou politique

Analyse culturelle et implication managériale

L'analyse culturelle de cette entreprise permet d'identifier les atouts et faiblesses de l'entreprise dans le cadre d'un processus de changement. Elle montre notamment la capacité de celle-ci à faire face aux attentes et besoins de la clientèle, en dépit des changements à venir (pragmatisme) grâce à une stratégie d'adaptation permanente (forte réactivité). Elle montre en revanche de réelles faiblesses dans ses capacités à négocier et faire face à des relations complexes (fusion, acquisition, alliance), compte tenu de sa difficulté à gérer les enjeux politiques (rapport de force/conflits). L'entreprise semble en effet peu à l'aise pour envisager des relations structurées avec d'autres acteurs de son environnement (vision à court terme/absence de culture financière et juridique). La culture actuelle de l'entreprise passe essentiellement par l'innovation - marché (*innovation pull*) avec une adaptation permanente aux variations de l'environnement et une préférence marquée pour la croissance non capitalistique (développement interne, sous-traitance, coopération ponctuelle).

Source : Dever SA

1. ALITIS est un nom d'emprunt

À l'inverse, une entreprise caractérisée par une culture de type productiviste risque d'avoir des difficultés pour maîtriser des activités à forte incertitude impliquant des adaptations et des changements fréquents. La culture agit donc ici comme une variable de contrôle et de modération. Elle ne fait pas la stratégie, mais elle peut en revanche la rendre plus difficile, l'influencer (changement d'inclination) ou différer les effets d'une politique. Dans des cas plus extrêmes encore, la non prise en compte de la culture (de l'entreprise) peut être une source importante de déstabilisation (dysfonctionnement, résistance au changement) voire de destruction (conflits sociaux/fuite de compétences).

L'histoire de l'entreprise

Dans le cadre d'un diagnostic d'entreprise, il peut aussi être utile de prendre en compte le rôle joué par certains événements ou décisions prises par l'entreprise à des moments clés de son histoire. Certains faits historiques peuvent en effet fortement influencer sur les choix et comportements de l'entreprise, en remettant en question certaines préférences ou objectifs de croissance (suite par exemple à l'échec d'une manœuvre stratégique : acquisition, partenariat, externalisation) ou au contraire en renforçant certaines orientations (lorsque le fait identifié devient le symbole/l'empreinte de l'entreprise et de ses valeurs : charisme du dirigeant, lancement d'un produit innovant et original, obtention d'un contrat commercial d'envergure...).

On pourra en particulier s'attacher à rechercher :

- les mythes fondateurs et légendes sur lesquels l'entreprise s'est construite et développé ;
- les événements et périodes clés du développement de la firme (fusion/acquisition, alliances et partenariats, cession d'activités, réorganisation, périodes de croissance ou de crise, internationalisation...) ;
- les personnalités marquantes de l'entreprise (fondateur, dirigeants, hommes clés) ;
- les décisions prises en matière de politique d'investissement ou de désengagement (programme recherche & Développement, changement de site, délocalisation, plan de formation ou de perfectionnement, politique d'innovation, nouveaux équipements, périodes d'embauche et de licenciement...) ;

- tout facteur interne ou externe à l'entreprise qui fait aujourd'hui partie de sa mémoire et qui a eu un effet direct ou indirect sur sa stratégie, ses croyances et comportements (intégration de nouveaux arrivants, création de marque, logo, choix du site, aménagement des locaux et des bureaux...).

LA SPÉCIALISATION, L'INTÉGRATION VERTICALE OU LA DIVERSIFICATION

Une entreprise, au niveau de ses métiers, peut se développer de différentes manières. Dans ce domaine, il est possible d'identifier trois principales voies possibles : la spécialisation, l'intégration verticale ou la diversification.

La voie de la spécialisation

La politique de spécialisation revient à se spécialiser sur un seul métier. Ce choix peut se faire dès le départ ou dans un second temps (dans ce cas, l'entreprise opte pour ce qu'on appelle une politique de recentrage). Plusieurs entreprises sont connues pour leur spécialisation. C'est le cas par exemple de Boeing dans l'aéronautique. On peut également citer le cas de Renault dans l'automobile qui a fait le choix de se recentrer sur son métier de base, à savoir l'automobile, en abandonnant ses métiers liés aux machines-outils ou à la fonte.

Une politique de spécialisation présente plusieurs avantages :

- une plus grande clarté au niveau des objectifs de l'entreprise et de ses orientations ;
- la concentration des efforts sur le métier de base de l'entreprise, permettant une meilleure maîtrise du savoir-faire ;
- la réalisation d'économies de coûts liées à la bonne connaissance du métier (cf. effet d'expérience) et à l'établissement possible de système de production en grande série ;
- le renforcement de la structure existante (absence de restructuration ou de réorganisation) avec une relative simplicité dans les mécanismes de contrôle et de gestion de l'entreprise ;
- la possibilité de développer une image unique et claire auprès du marché, des clients et des partenaires financiers.

Elle présente en revanche le risque de voir son seul et unique métier parvenir en phase de maturité ou de déclin, d'où une certaine limitation des capacités d'adaptation et de changement. La spécialisation est donc un choix dangereux qui peut placer l'entreprise dans une position de vulnérabilité en cas d'évolution défavorable de l'environnement. En effet, en cas de modification importante de l'environnement, la survie même de l'entreprise peut alors être en jeu.

La voie de l'intégration verticale

L'intégration verticale consiste pour l'entreprise à prendre des positions en amont ou en aval de son métier, en intégrant des métiers réalisés auparavant par ses fournisseurs ou distributeurs. On caractérise cette politique d'intégration, dans la mesure où l'entreprise « intègre » des métiers auparavant réalisés à l'extérieur par des sociétés autonomes sur le plan juridique. La politique d'intégration s'oppose par conséquent à l'externalisation qui consiste au contraire à confier durablement à une autre société des activités (ou fonctions) qu'elle réalisait auparavant elle-même. L'intégration verticale peut s'effectuer dans trois principales directions :

- en amont, afin de contrôler les sources d'approvisionnement (matières, composants). Cette politique permet ainsi de contrôler la régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements, d'éliminer par des barrières à l'entrée les concurrents en fixant les coûts à la hausse. C'est le cas par exemple de Gaz de France qui poursuit sa politique d'intégration amont de la chaîne gazière en rachetant des sociétés d'exploration et de production de gaz, comme TCIN ;
- en aval, afin de contrôler les débouchés commerciaux (produits finis, réseau de distribution). Cette politique permet ainsi de s'assurer de débouchés réguliers, d'éliminer les concurrents du circuit de distribution. C'est l'option prise par le groupe Walt Disney qui a procédé à une intégration avale en rachetant la chaîne de télévision ABC, en vue d'augmenter la diffusion des émissions Disney sur ABC ;
- en amont et en aval, afin d'avoir une maîtrise des opérations sur l'ensemble de la filière. L'entreprise Yves Rocher, au-delà de son métier de base, à savoir celui de fabriquer des produits cosmétiques, mène une politique d'intégration vers l'amont, en étant propriétaire de laboratoires de recherche bio-végétale, et vers l'aval en possédant son propre réseau de distribution.

Tableau 5.1 – Avantages et Inconvénients d'une politique d'intégration verticale

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • une certaine garantie sur les approvisionnements et débouchés ; • un meilleur contrôle de la qualité des prestations ; • l'acquisition de nouveaux savoir faire ; • l'augmentation du pouvoir de négociation de l'entreprise sur ses marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • obligation de capitaux importants ; • risques de lourdeur dans le fonctionnement de l'organisation (baisse de flexibilité) ; • fragilisation lorsque les conditions économiques au sein de la filière sont mauvaises.

La voie de la diversification

La diversification consiste pour une entreprise à compléter son métier actuel par de nouveaux métiers ayant des caractéristiques techniques et commerciales différentes, et exigeant des compétences nouvelles. L'entreprise diversifiée se définit ainsi par la coexistence de plusieurs métiers de nature différente.

Il existe trois types de diversification :

- **la diversification concentrique ou de proximité.** L'objectif est de bénéficier des effets de synergie que permet la complémentarité entre métiers. Il s'agit ici d'élargir le métier de base de l'entreprise à des métiers très proches (diversification de proximité) ou à des métiers connexes ayant un lien technique/commercial avec le métier d'origine (diversification concentrique). La politique de l'entreprise Salomon, leader mondial de la fixation de ski qui est entré sur le marché de la chaussure de ski, puis sur le marché de la fabrication de skis, relève d'une diversification concentrique ;
- **la diversification totale de type industriel** (intégration de métiers totalement nouveaux : produit nouveau sur un marché non familier). L'objectif est ici de s'orienter vers des métiers entièrement nouveaux. Les stratégies de diversification pure sont incontestablement les stratégies les plus risquées, puisqu'elles conduisent l'entreprise sur des terrains non familiers. Ce type de stratégie peut se justifier quand le métier de

base de l'entreprise est en phase de maturité ou de déclin, ce qui demande d'explorer de nouveaux métiers (cas du Groupe Lafarge confronté à la stagnation du marché du ciment qui est entré dans le secteur des biotechnologies) ;

- **la diversification conglomérale** – où le choix des métiers se fait seulement par rapport à des critères financiers (recherche avant tout de métiers rentables à court terme).

La diversification peut avoir plusieurs avantages. Elle peut constituer une source de survie, lorsque le métier de base de l'entreprise est en phase de déclin. Elle peut aussi permettre à l'entreprise de se redéployer vers d'autres métiers, lorsque le métier de l'entreprise est secoué par une crise grave (tel est le cas pour des firmes spécialisées, comme par exemple les entreprises de la sidérurgie, du ciment ou du papier) ou se trouve en phase de maturité. La diversification de Bouygues dans le domaine des télécommunications constitue une démarche de ce type (on est ici dans une diversification totale avec une finalité industrielle mais les produits et les marchés sont sans lien de parenté avec le métier d'origine). Elle peut en outre être considérée comme un placement à moyen terme, lorsque l'entreprise bien positionnée sur un métier en croissance, décide d'utiliser son excédent de liquidités pour investir dans d'autres métiers, en améliorant ainsi sa rentabilité. Par rapport aux deux cas précédents, la logique est plus financière qu'industrielle. L'entreprise ne souhaite pas faire évoluer son métier mais explorer des champs nouveaux qu'elle juge rentable à moyen terme. Les décisions ne sont donc pas forcément irréversibles et sont davantage liées aux circonstances et opportunités (ex : la diversification de Taittinger-champagne vers le métier de l'hôtellerie). La diversification peut enfin permettre à l'entreprise de capitaliser le nom de sa marque en développant des produits nouveaux sur des marchés nouveaux (cas de Bic qui outre ses stylos fabrique des briquets, rasoirs...).

La diversification crée également des contraintes importantes pour l'entreprise et donc des risques élevés principalement liés :

- au manque de familiarité avec les nouveaux métiers (absence d'expérience, manque d'information et de connaissances sur le secteur d'activités, dispersion des compétences, difficulté à valoriser ses savoir-faire, synergie limitée) ;
- aux besoins en capitaux élevés nécessitant des sources de financement importantes ;

- à la gestion de populations de cultures et d'horizons très différents ;
- à une dilution de l'image et du métier de l'entreprise (manque de visibilité) qui peut parfois inquiéter les actionnaires et les principaux partenaires.

LES MODALITÉS DE CROISSANCE : INTERNE, EXTERNE OU CONJOINTE

Il existe trois principaux modes de développement à la disposition de l'entreprise, pour réaliser ses objectifs de croissance : la croissance interne, la croissance externe (fusion, acquisition, prise de participation) et enfin la croissance conjointe (à travers des alliances stratégiques).

La croissance interne

La croissance interne correspond à un développement progressif et continu de l'entreprise fondé sur un accroissement des capacités existantes ou la création de nouvelles capacités productives ou commerciales. Il s'agit par conséquent, pour l'entreprise, de développer ses activités à partir de ses propres ressources et compétences.

La croissance interne mise avant tout sur la politique de Recherche et Développement, le niveau de formation du personnel ou encore l'augmentation du réseau de distribution.

Ce mode de développement permet de préserver l'indépendance économique et financière de l'entreprise. Elle est particulièrement bien adaptée aux stratégies de spécialisation (capitalisation de l'expérience et de savoir accumulé) à travers une politique de renforcement ou d'extension des activités existantes. Ce mode de croissance trouve toutefois rapidement ses limites, en raison de la difficulté de la firme à disposer en interne des ressources suffisantes pour continuer à progresser et innover.

On peut citer comme exemple de constructeurs automobiles ayant recours essentiellement à la croissance interne, Honda, BMW et Hyundai (Corée du Sud). PSA est également un exemple d'entreprise, ayant décidé de privilégier la croissance interne par rapport à d'autres modes de développement.

PSA ou le recours privilégié à la croissance interne

La culture actuelle du Groupe PSA passe essentiellement par l'innovation et l'internationalisation de ses activités avec une préférence marquée pour la croissance non capitalistique (développement interne ou alliances ponctuelles). Cette position décalée par rapport aux autres grands du secteur (Daimler-Chrysler, Renault-Nissan, GM-Fiat...) s'explique en grande partie par le passé de l'entreprise qui l'a conduit en 1978 à acquérir Chrysler Europe. En 1973, le Groupe PSA est un holding familial qui occupe le deuxième rang des constructeurs français derrière Renault Régie et devant les sociétés Citroën et Simca-Chrysler France. Son rapprochement en 1974 avec Citroën est salué comme un exemple de réussite. Le nouveau Groupe devient en termes de production l'égal de la Régie. Cette situation très favorable oriente résolument l'entreprise dans la voie de la croissance externe. En 1978, le groupe PSA rachète Chrysler. Cette opération est réalisée sur fonds propres, témoignage de la santé financière de PSA. Le nouvel ensemble devient le premier constructeur d'automobiles européen. L'expansion internationale du groupe semble être en marche et ne pas devoir s'arrêter. Or, c'est à ce moment que survient que le deuxième choc pétrolier (1979) qui provoque une hausse du dollar, une inflation généralisée et l'envolée des taux d'intérêt. Cette crise sans précédent depuis la seconde guerre mondiale va avoir des effets dévastateurs sur le nouveau Groupe (réorganisation interne, plan de licenciements, cessions d'activités jusqu'au début des années quatre-vingt). Cette décision malheureuse, car prise à contre cycle fait, depuis, partie de la mémoire de l'entreprise. Elle a notamment fait naître chez PSA le « syndrome de la croissance externe »* et amené l'entreprise à afficher haut et fort sa préférence pour la croissance interne ou des alliances ponctuelles.

* Propos tenu, le 29 janvier 1992 par le PDG d'alors, J. Calvet, lors d'une audition auprès de la Commission d'enquête chargée d'étudier la situation et les perspectives de l'industrie française au début des années 90.

La croissance externe

La croissance externe est un mode de développement permettant à l'entreprise de contrôler des actifs déjà productifs sur le marché et initialement détenus par d'autres firmes¹. Elle donne à l'acheteur la possibilité d'accroître rapidement sa capacité de production, en lui faisant économiser les délais de maturation d'un investissement productif.

La croissance externe comme d'autres options stratégiques est considérée comme ayant une forte influence sur la création ou la destruction de valeur de la firme. Il s'agit pour l'entreprise de se développer par l'apport des ressources d'une autre organisation.

La croissance externe peut prendre la forme :

- *d'une fusion* [opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former in fine qu'une seule] ;
- *d'une acquisition d'actifs* (exemple : acquisition d'une usine, d'un complexe industriel, d'un réseau de magasins...) ;
- *d'une acquisition par achat d'actions* (offre publique d'achat – OPA si l'entreprise cible est cotée). Cette opération revient à proposer aux actionnaires de l'entreprise cible, d'acheter leurs actions en échange de liquidités, moyennant une prime attractive, l'offre globale devant impérativement être supérieure à la valeur initiale de l'action ;
- *d'une acquisition par échange d'actions* (offre publique d'échange – OPE si l'entreprise cible est cotée). Cette opération revient à proposer aux actionnaires de l'entreprise cible d'échanger leurs actions contre des actions de l'entreprise acheteuse, moyennant une prime intéressante.

On peut citer de nombreux constructeurs automobiles ayant eu recours essentiellement à la croissance externe : Volkswagen (avec Audi, Seat, Skoda, Lamborghini, Bugatti, Rolls Royce...), General Motors (avec Opel, Saab, Isuzu) ou encore Ford (avec Jaguar, Volvo et à terme Mazda). Mais naturellement, ce mode de développement est utilisé dans de nombreuses industries (banque, assurance, agroalimentaire...).

1. Pour un approfondissement des stratégies de croissance externe, on pourra se reporter à l'ouvrage de Meier O., Schier G., *Fusions acquisitions : stratégie, finance, management*, DUNOD, 2009.

De BSN au groupe Danone : histoire d'une politique d'acquisitions intensive

De sa création en 1964/66 à la période actuelle, le groupe BSN s'est constitué, pour l'essentiel, par une politique active d'acquisitions. Ses interventions sur le marché secondaire des entreprises ont été nombreuses et parfois spectaculaires (Evian, Kronembourg, Gervais Danone, Générale Alimentaire, General Biscuit, filiales européennes de Nabisco, Galbani, San Miguel, Britannia...) et permis de créer le groupe Danone. Ce recours systématique à la croissance externe n'est pas allé sans inconvénients : hétérogénéité de certains actifs, dispersion du portefeuille de marques, dilution du capital... Elle a cependant constitué le moteur essentiel sans lequel le groupe n'aurait pu parvenir à être ce qu'il est devenu, à savoir la première firme multinationale alimentaire en France, la troisième en Europe, l'une des dix premières mondiales.

Source : R. Perez, Les stratégies des firmes multinationales alimentaires, ERFI.

La croissance externe peut répondre à divers objectifs :

- renforcer sa position concurrentielle en augmentant ses parts de marché ;
- prendre rapidement position sur des marchés nouveaux notamment à l'international ;
- acquérir une taille critique en renforçant son pouvoir de négociation auprès des autres acteurs du marché ;
- éliminer des concurrents gênants (cas de l'absorption d'UAP par AXA) ;
- contrer les projets stratégiques d'un concurrent menaçant (OPE de BNP sur Paribas suite à la menace concurrentielle représentée par le projet SG Paribas) ;
- acheter de marques prestigieuses (de luxe) notamment lorsque la marque a une forte notoriété et peut permettre à l'entreprise acheteuse de disposer d'une forte légitimité auprès de la cible visée (achat de Jaguar par Ford, achat de Lamborghini et Rolls Royce par Volkswagen) ;
- rechercher des compétences spécifiques (technologies, procédés..) de l'entité acquise pouvant être transposées vers l'entreprise acheteuse ;
- réaliser des économies d'échelles ou mettre en commun des ressources provenant des deux entités.

Comment choisir entre croissance interne et croissance externe

Les questions à se poser

Choix sur des critères objectifs :

1. Urgence (redéploiement stratégique, pression concurrentielle..)
2. Importance et nature des barrières à l'entrée
3. Maturité du secteur
4. Capacités financière, humaine et technologique.
5. Dépendance à l'égard des ressources stratégiques recherchées
6. Gestion des opportunités (concurrent en difficulté, proposition de collaboration...)

Choix sur des critères subjectifs :

1. Rôle et personnalité du PDG. Attitude face au risque.
2. Identité-culture de l'entreprise (expériences antérieures, style de management)
3. Autonomie recherchée

Source : Meier O., Schier G. (2009)

La croissance conjointe

Il s'agit pour l'entreprise de s'allier avec une autre organisation, de façon plus ou moins formalisée, en vue de réaliser des objectifs ou projets en commun sur le plan industriel ou commercial. Ce mode de développement n'est pas associé à une catégorie juridique déterminée et peut recouvrir différentes situations possibles : relation commerciale classique (sous-traitance), partenariats ou alliances stratégiques¹ (participations croisées, GIE, accords de joint-venture).

1. Les alliances stratégiques peuvent être analysées en fonction de leurs objectifs et de la nature des actifs mis en commun. A partir de ces précisions, il est alors possible de proposer une typologie des alliances (Dussauge, Garette, 1995) : les alliances d'intégration conjointe (interactions au sein de la chaîne de valeur), les alliances additives (partage de ressources) et les alliances complémentaires (combinaison de ressources complémentaires).

Sous-traitance et partenariats : quelles différences ?

En France, la sous-traitance a fait l'objet d'une réglementation dès 1975 qui la définit comme « opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché conclu avec le maître de l'ouvrage ». Dans la plupart des cas, les relations de sous-traitance se heurtent des obstacles difficilement réductibles : la relation est souvent jugée conflictuelle entre le donneur d'ordres et le receveur qui se trouve souvent dans l'incapacité de respecter ses engagements de délais, de prix et un cahier des charges toujours plus strict. Par ailleurs, le donneur d'ordre risque des ruptures dans sa chaîne de fabrication, si l'un des sous-traitants ne livre pas à temps les produits commandés ou si ceux-ci n'ont pas la qualité requise (cas par exemple dans le BTP). Pour ces simples raisons les relations de sous-traitance ont très largement évolué ces dernières années. On parle désormais beaucoup plus de partenariat ou de co-traitance. En 1986, la commission technique de la sous-traitance propose d'adopter le terme de partenariat : « le partenariat peut se définir comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordres de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyens ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages ». Cette évolution de la relation interentreprises introduit les notions de durée et de stabilité entre les parties. Synonymes de confiance et de continuité, elle redéfinit fondamentalement le contenu des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont des modes de développement entre des entreprises parfois concurrentes, qui peuvent donner lieu à la création de structures communes, dont la durée de vie est directement liée à l'objectif recherché par les deux parties. La création de telles structures juridiques est souvent tournée vers la fabrication de produits, l'implantation sur des territoires étrangers ou la recherche d'innovations technologiques. Les alliances n'ont généralement pas vocation à couvrir l'ensemble de l'activité des entreprises concernées. Elles ne concernent souvent que certaines fonctions ou zones d'activités des entreprises. On peut citer comme exemple d'alliance, la relation entre Dassault et EADS qui ont choisi de s'allier pour concevoir des démonstrateurs de systèmes de drones, dans les

domaines les plus stratégiques de l'activité aéronautique militaire : l'aviation de combat et la reconnaissance (Les Echos, 14/06/04). Cette alliance répond au souhait des pouvoirs publics de développer une base industrielle et technologique de défense, dans un domaine sensible. Les deux groupes jouent ainsi un rôle fédérateur et structurant dans l'industrie de défense européenne. On peut également citer les cas récents d'alliances entre British Airways et American Airlines, Polaroid et Minolta, Nestlé et General Mills ou l'alliance originale entre deux groupements indépendants E. Leclerc/ Système U dans le secteur de la grande distribution (voir encadré).

L'alliance E. Leclerc/Système U dans le secteur de la grande distribution

En 1998, E. Leclerc s'associe avec Système U pour accroître la capacité de négociation des deux enseignes et donc offrir les meilleurs prix à leurs clients. Lucie est l'Union des Coopérateurs Indépendants Européens créée en 1999 pour abriter les activités commerciales de l'alliance stratégique passée entre les deux distributeurs E. Leclerc/Système U (centrale d'achat commune entre les centrales d'achat des Centres E. Leclerc et de Système U - deux coopératives indépendantes organisées en réseau). L'alliance de E. Leclerc avec Système U, deux groupements d'indépendants est une alternative à la concentration des distributeurs intégrés. En effet, pour faire le poids en face de Carrefour-Promodès, les groupements d'indépendants devaient réagir, en essayant de s'unir, quitte à s'allier avec des acteurs considérés jusqu'ici comme des concurrents. Ceci explique certainement la durée de formation d'une telle alliance qui a pris deux ans pour se construire autour d'une centrale d'achats commune, Lucie, que certains fournisseurs considèrent comme un nouveau centre de pouvoir en termes de puissance d'achat. Système U et Leclerc ont notamment réussi à s'allier, en trouvant une formule intelligente et concrète, permettant de rester concurrents sur le plan local, tout en tirant parti des deux réseaux sur le plan national. Cette recherche d'équilibre permet ainsi à E. Leclerc, reconnu comme le leader de l'alliance, de disposer d'un parc composé à la fois d'hyper et de supermarchés, et de développer une puissance d'achat comparable à celle du regroupement Carrefour-Promodès.



☞ Dans un premier temps, l'alliance doit porter sur les premiers prix, les carburants, voire les PGC, en donnant la possibilité aux deux enseignes de s'appuyer sur un groupe franco-français solide et dynamique, dont les points de vente bénéficient d'une très bonne image. Ceci doit permettre à terme de déboucher sur la création d'un pôle fédérateur de commerces indépendants en Europe, capable de poursuivre et développer leurs spécificités, telles que le respect de l'indépendance mutuelle, le partage des savoir-faire pour améliorer la performance commune et une vision sociale de la fonction de distributeur (défense des intérêts du consommateur).

L'alliance stratégique : entre création de valeur et risques d'opportunisme

Les stratégies d'alliances constituent une réponse adaptée à l'élargissement des marchés (internationalisation), aux critères de taille (augmentation du pouvoir de marché), au partage des ressources (financière, humaine, technologique...), en particulier dans un contexte de forte concurrence. À ce titre, elles se présentent comme un mode alternatif au développement interne et aux politiques de fusions-acquisitions. Néanmoins, l'alliance peut présenter certains dangers pour l'entreprise. Premièrement, elle conduit à diffuser une partie de son savoir (connaissance, information, bases de données) et de son savoir faire (compétences, méthodes, procédés) à un partenaire qui très souvent continue d'être concurrent de l'entreprise dans d'autres activités. Deuxièmement, elle peut créer des tensions entre les deux alliés, compte tenu de l'absence d'autorité unique (pouvoir partagé) et réduire les marges de manœuvre de l'entreprise en raison de sa dépendance accrue à l'égard de son partenaire.

Ainsi, si l'alliance peut être une réponse stratégique pour renforcer ou développer ses activités, elle oblige l'entreprise à une certaine vigilance vis-à-vis de son partenaire, compte tenu des dangers d'asymétrie d'information ou de pouvoir, et des risques d'opportunisme (imitation, coopération¹, espionnage industriel).

1. Situation dans laquelle deux entreprises vont adopter des comportements à la fois de compétition et de coopération.

LE DEGRÉ D'INTERNATIONALISATION DES ACTIVITÉS

Les étapes clés de l'internationalisation

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects. Elle peut être analysée comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à s'introduire sur des territoires culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national. Ce processus d'internationalisation comporte plusieurs phases : l'export, la création de filiale à l'étranger, l'organisation d'opérations multinationales puis transnationales et enfin l'organisation d'opérations globales. L'objectif pour l'analyste est de cerner les avantages et inconvénients de la position de la firme à l'international, notamment en termes de répartition du chiffre d'affaires, de rationalisation des moyens (production/logistique), de complexité des opérations ou de gestion des risques spécifiques (risque pays, risque de change...).

Le premier stade de développement à l'international correspond aux politiques d'exportation. Dans ce type de stratégie, l'entreprise exportatrice fabrique ses produits sur le marché intérieur et les diffuse vers des marchés étrangers sans qu'il y ait une modification du processus de production. Elle peut exporter selon trois méthodes : l'exportation directe qui évite le recours à des intermédiaires (participation à des salons professionnels à l'étranger, force de vente à l'étranger via des agents commerciaux ou des représentants salariés...), l'exportation indirecte par le recours à des courtiers ou des sociétés de commerce internationale, l'exportation par partenariat (groupement d'exportateurs, portage d'exportation). Le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectués dans le pays d'origine. La constitution de ces réseaux peut prendre différentes formes, allant de la franchise internationale, aux licences étrangères jusqu'à la création de succursales ou de filiales de distribution (dans ces deux derniers cas, les capitaux sont fournis par l'entreprise d'origine).

Mais le mouvement d'investissement à l'étranger prend toute sa signification, lorsque les filiales de production dans plusieurs pays viennent compléter les filiales de distribution. Il correspond au troisième stade de développement des entreprises à l'international, avec l'apparition des firmes multinationales. L'entreprise multinationale produit et vend dans différents pays sans qu'il existe pour autant de véritables liens économiques,

industriels et commerciaux entre les filiales de chacun des pays (stratégie multi-domestique). Elle naît souvent de la nécessité pour l'entreprise de gérer les différences entre la concurrence nationale et internationale, notamment en ce qui concerne les différences de coûts de facteurs selon les pays, les conditions spécifiques des marchés étrangers, les rôles différents joués par les gouvernements nationaux, et les approches divergentes en matière d'objectifs et de ressources.

Lorsque le développement de l'entreprise conduit à progressivement rationaliser les structures nationales et les ressources des filiales étrangères au profit d'une meilleure coordination des activités, on assiste alors au quatrième stade de développement, avec l'avènement des firmes transnationales.

Mais, aujourd'hui, l'influence de la mondialisation et la tendance aux regroupements régionaux des États (UE, ALENA, MERCOSUR, etc.), des entreprises (grands groupes, centrales d'achats, etc.) et des associations (syndicats, consommateurs, mouvements écologiques...) conduisent les études à porter leur attention sur le stade ultime du développement international, avec les stratégies de globalisation. La question centrale porte ici sur la prise en compte de la globalisation et sa traduction sur le plan économique et organisationnel, pour parvenir à créer des avantages concurrentiels durables. L'idée qui prévaut dans ce type de débat est qu'une centralisation des décisions (intégration globale des activités et des tâches) favorise une plus grande synchronisation des étapes de la chaîne de valeur, permet de réduire les coûts de production et de transaction, et facilite la circulation de l'information entre les unités à l'étranger et au niveau des relations avec le siège. L'organisation globale orientée vers un marché mondial vise à bâtir les avantages concurrentiels de la firme par une homogénéisation des pratiques managériales et par le développement d'offres standardisées. Les conditions favorables à une globalisation des activités sont :

- l'homogénéisation des marchés ;
- la préférence des consommateurs pour le prix ;
- la réalisation d'économies d'échelle ou de champs à l'échelle mondiale.

Néanmoins, la réussite d'une stratégie globale peut également nécessiter une politique de différenciation, afin de mieux répondre aux demandes et usages des populations concernées, grâce à une connaissance plus fine du marché. En effet, le positionnement « prix bas » n'est pas toujours suffisant

et il existe des marchés moins sensibles au facteur prix et qui demande une politique produit plus élaborée. Dans ce cas, la différenciation est adoptée pour renforcer le marketing et la commercialisation des produits (ou services) à l'échelle locale. Une telle démarche vise essentiellement à tirer partie de la capacité de l'entreprise à se distinguer, en proposant dans un délai raisonnable des produits adaptés aux spécificités locales. Elle est également provoquée par l'existence dans les pays cibles de réglementations et de normes spécifiques pour les prestations proposées. Le code du travail tout autant que l'attachement à certaines pratiques culturelles imposent parfois des modes de servuction spécifiques et des adaptations plus ou moins étendues de la politique produit.

L'arbitrage est donc de savoir si l'évolution va vers une convergence des pratiques et des besoins, ou au contraire marque le réveil des identités nationales et régionales. Beaucoup d'entreprises ont opté pour une approche intermédiaire. Elle vise à admettre un facteur de convergence qui implique une coordination générale des activités, sans pour autant refuser l'existence d'activités spécifiques, où l'environnement concurrentiel demande des programmes d'actions localisées et souples, en raison des difficultés de transport, du comportement des populations, des impératifs d'adaptation locale ou de l'importance des pouvoirs publics dans la conduite des affaires (barrières non tarifaires, commandes publiques, subventions). Cette forme de stratégie hybride suppose dès lors une gestion de portefeuille global de couples produits/marchés qui tienne compte des règles de segmentation régionale (groupe de pays) ou comportementale (attentes ou contraintes spécifiques). D'ailleurs, la plupart des entreprises globales ne peuvent généralement faire abstraction des différences de cultures entre certains pays ou groupes de pays, où la religion, les habitudes alimentaires et vestimentaires, l'organisation sociale constituent des données indispensables à la bonne marche des affaires.

L'attrait d'un marché pour l'internationalisation

L'attrait d'un marché pour l'internationalisation revient généralement à étudier le potentiel du marché visé (taux de croissance, ressources locales, extensions possibles) et à le confronter avec les principaux risques de distances (économique, administrative, culturelle, géographique) entre le groupe de pays recherché et son pays d'origine. Selon cette perspective, Parada (2004) a développé un outil d'analyse permettant de préciser le

niveau d'attrait du marché pour l'entreprise souhaitant se développer à l'international. Il est présenté une adaptation de cet outil, en centrant l'analyse sur les implications en matière de décisions.

		Distances entre le marché existant et le marché visé	
		Faible	Élevée
Potentiel du marché	Élevé	Priorité stratégique avec un risque élevé d'intensité concurrentielle	Approche progressive autour de la recherche de partenaires locaux
	Faible	Décision non prioritaire	Abandon du projet

Figure 5.2 – Matrice d'attractivité et implications managériales

L'orientation culturelle des organisations

L'internationalisation des activités nécessite de tenir compte de la culture historique des organisations, pour comprendre les principes et modes de fonctionnement des entreprises. En effet, chaque entreprise reste plus ou moins attachée à des systèmes de valeurs et des modes d'organisations issus de son histoire et de sa culture d'origine. Ainsi, en fonction de l'influence accordée aux cultures locales dans les processus de décision, on peut identifier différents modes de relations entre le siège et ses filiales. Selon les entreprises, les relations intrafirmes peuvent s'avérer radicalement différentes et changer considérablement les pratiques et modes de management : le modèle ethnocentrique tend par exemple à renforcer les valeurs de la culture d'origine de l'entreprise, tandis qu'un modèle géocentrique devra inventer une nouvelle forme de culture à partir des diverses influences culturelles qui composent l'organisation. Aborder la question du développement international demande par conséquent d'étudier attentivement les cultures originelles et actuelles de l'entreprise.

Il est proposé une synthèse comparative des relations siège-filiales à partir de l'approche développée par Perlmutter. La comparaison est réalisée autour de trois principaux critères représentatifs des différences d'approches en matière d'organisation (degré de complexité, autorité et prise de décision, évaluation et contrôle) et de relations intra-firmes (orientation culturelle, degré d'interdépendance et d'autonomie, origine des flux).

Tableau 5.2 – Synthèse comparative

Typologie Critères	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
Identité organisationnelle	Entreprise à forte culture nationale avec un pouvoir central fort	Organisation multi-domestique autour de la nationalité des pays d'accueil (pouvoir central limité)	Organisation multipolaire autour de grandes zones géographiques homogènes (sièges régionaux)	Entreprise mondiale de proximité (collaboration siège-filiales)
Gestion des relations siège-filiales	Communication descendante avec fortes directives en provenance du siège central.	Fort degré d'autonomie au niveau des filiales. Diversité des situations et faible communication entre les entités.	Interdépendance stratégique au plan régional avec flux de communication élevé entre sièges régionaux et filiales	Interdépendance stratégique au plan mondial avec flux de communication importants entre filiales et au niveau des relations siège-filiales
Systèmes Évaluation Contrôle	Indicateurs de performance et de contrôle fixés par le siège du pays d'origine. Contrôle des activités exercé par les cadres et responsables de la maison-mère.	Indicateurs déterminés localement, en fonction des besoins et des particularismes locaux. Contrôle des activités exercé par les cadres de chaque pays.	Indicateurs définis régionalement par grandes zones géographiques. Contrôle des activités exercé par des responsables régionaux.	Indicateurs globaux élaborés à partir des contraintes nationales et transnationales. Contrôle des activités exercé en fonction des exigences requises, hors considération des origines nationales

Source : Meier (2010)

L'impact sur la gestion et l'organisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises a des effets non négligeables sur la gestion et l'organisation des activités. Elle agit notamment au niveau du choix des sites (localisation des unités de production et des pôles d'activités), du mode de fonctionnement (centralisation/décentralisation) et de la politique RH (répartition expatriés/salariés locaux). En effet, en fonction du degré d'engagement de l'entreprise à l'international et de la nature des marchés visés, les modes de décision, de coordination et de contrôle peuvent fortement différer et influencer les pratiques managériales de l'entreprise. Étudier le degré d'internationalisation d'une entreprise est par conséquent essentiel dans le cadre d'un diagnostic. Une telle approche permet en particulier de comprendre les raisons de certains arbitrages réalisés par l'entreprise au niveau de la gestion de ses activités.

La stratégie industrielle internationale de BASF

BASF est une entreprise industrielle spécialisée dans la chimie lourde, à savoir dans la production de composés intermédiaires qui serviront à la synthèse de produits plus élaborés ; elle se subdivise en différents secteurs : Plastiques à base de styrol, Polymères performants, Polyuréthanes, Produits chimiques améliorés, Chimie fine (colorants) Pétrochimie (pétrole et gaz...). Sa dimension internationale est un de ses atouts majeurs et a des effets non négligeables sur son organisation stratégique. En effet, BASF se structure autour du site de Ludwigshafen (Allemagne) où siège le secteur Recherche et Développement ; ce site peut être considéré comme la maison mère autour de laquelle toute l'entreprise est centralisée. En revanche, les sites installés à l'étranger sont plutôt spécialisés dans la production ; on peut noter, par exemple, la présence d'un important réseau d'oléoducs en Russie ; les matières premières sont alors produites sur place, ce qui résulte d'une stratégie par intégration verticale selon laquelle l'entreprise tend à être son propre fournisseur et son propre client. Afin de favoriser son développement international, BASF embauche du personnel étranger ; ces emplois sont, selon les cas, des permanences ou en particulier pour les Asiatiques, des délégations de 2 ou 3 ans en Allemagne visant à mieux leur faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise pour les laisser ensuite retourner au site de Singapour. La formation des employés à l'Anglais prend également une place importante dans ce domaine (bien souvent sous forme de séminaires de quelques jours). Pour gérer ses ressources humaines en harmonie avec sa stratégie internationale, l'entreprise n'hésite pas à octroyer des avantages intéressants aux expatriés ; on peut citer le cas d'un employé du site d'Anvers (Belgique) dont la maison fut payée en vue de son

expatriation aux États-Unis. Par ailleurs, BASF effectue divers partenariats avec de grands groupes mondiaux : dans le domaine cosmétique avec l'Oréal et Procter & Gamble qui lui achètent des émulsions et des super-absorbants, dans l'industrie automobile avec Daimler-Chrysler et Renault ou avec certaines universités au niveau mondial, sur le plan de la recherche. On peut noter l'intérêt que porte BASF à valoriser son axe de développement asiatique ; l'entreprise mène en effet des politiques de sensibilisation dès l'enfance (école primaire, collège) des petites filles de Pékin au monde de l'entreprise ; l'embauche de personnel allemand serait en fait d'un coût beaucoup trop élevé. L'entreprise doit encore faire face à certains problèmes législatifs comme la mise en place de nouvelles normes européennes ; le traitement du cuir, par exemple, ne respecte plus la législation européenne et il devient donc nécessaire de trouver de nouvelles techniques de substitution. Ceci résume les principaux aspects que prend la politique internationale d'une entreprise industrielle.

Source : CTI -ECP

Les facteurs clés d'un développement à l'international

Il est proposé le recensement des principaux facteurs à prendre en compte dans le choix d'un développement international.

Les facteurs à prendre en compte dans les choix d'un développement international

1. Degré de risque accepté en matière de développement international (incertitude, complexité, diversité).
2. Degré d'engagement financier.
3. Degré d'interdépendances stratégiques recherché entre l'entreprise d'origine et les unités locales.
4. Niveau de contrôle et de coordination attendus et exercés sur les différentes entités du groupe.
5. Degré de sensibilité culturelle et d'ouverture sur l'autre.
6. Nature et caractéristiques du secteur et des marchés (degré d'homogénéité des marchés, effets de synergies, degré de rapidité des évolutions, fréquence des innovations, profil des concurrents...).



7. Poids et rôle des politiques industrielles et de Recherche & Développement dans la stratégie du groupe (mission, métiers, objectifs).
8. Expérience des dirigeants et managers en matière de relations internationales et de management interculturel.
9. Compétences et savoir disponibles.
10. Degré de résistance et de tolérance à la complexité organisationnelle.

REPÉRER LES ATTENTES ET CONTRAINTES DES PARTIES PRENANTES

Définir une stratégie implique la prise en compte des attentes et contraintes des différentes parties prenantes. La conciliation éventuelle des intérêts (conflictuels) des actionnaires, des acteurs institutionnels et autres groupes d'acteurs (clients, salariés, fournisseurs, concurrents...) et leur degré de compatibilité avec les valeurs des dirigeants est au cœur de du développement de l'entreprise.

En tant que personnalité morale, toute entreprise possède une autonomie de décision et d'action. L'organisation des pouvoirs au sein de l'entreprise dépend cependant à la fois des législations nationales et des règles et procédures internes à l'entreprise. L'ensemble des règles qui régissent la répartition et les modalités d'exercice du pouvoir définit ce que l'on appelle « gouvernement » ou « gouvernance d'entreprise ». En particulier, ces règles définissent les rapports entre les actionnaires, propriétaires de l'entreprise et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et les dirigeants qui gèrent et organisent l'activité de l'entreprise et qui prennent les principales décisions de gestion.

La vie de l'entreprise ne tourne cependant pas uniquement autour du couple dirigeant-actionnaire. La responsabilité de l'entreprise en tant que personne morale va au-delà du rapport qu'elle entretient avec ces deux catégories d'acteurs. D'autres acteurs influent sur les décisions de l'entreprise et l'entreprise elle-même a des obligations multiples envers ces acteurs. On peut citer ainsi les autorités et acteurs institutionnels, les créanciers, le personnel de l'entreprise, ses partenaires économiques (clients, fournisseurs, sous-traitants, alliés...), mais aussi le public en général représenté notamment par des associations non gouvernementales et les médias.

Pour réaliser un diagnostic pertinent, l'analyste doit tenir compte des relations d'influence qui existent entre l'entreprise et ces acteurs. Si les

objectifs, contraintes, attentes et valeurs des actionnaires et des dirigeants sont des facteurs de contingence qui vont contraindre de manière forte la stratégie d'une firme, les autres parties prenantes de l'entreprise ne doivent pas être négligées. Leurs rapports à l'entreprise peuvent en effet élargir ou restreindre le champ du possible, aider à maîtriser les risques ou au contraire produire de l'incertitude.

LES OBJECTIFS ET CONTRAINTES DES ACTIONNAIRES

La prise en compte des objectifs et contraintes des actionnaires (*shareholders, en anglais*) est souvent citée comme un impératif de toute démarche stratégique. En effet, la voix des actionnaires ne cesse de s'affirmer, celle des investisseurs institutionnels comme des petits porteurs. Détenteurs d'une partie du capital de l'entreprise, les actionnaires (propriétaires de l'entreprise), quels que soient leurs poids, exercent de plus en plus leur droit de regard sur la politique menée par l'entreprise, y compris dans ses aspects sociaux et environnementaux. Ils utilisent pour cela, entre autres, les assemblées générales. Cependant, lorsqu'on parle des « actionnaires », il convient de rester prudent. En effet, une entreprise est toujours contrôlée par de multiples actionnaires (7 au minimum pour une SA à caractère familiale, des centaines de milliers pour des entreprises multinationales). Ces actionnaires ne forment pas un bloc homogène et seule une étude attentive de la géographie du capital permet de comprendre les rapports de force qui existent en leur sein.

Dans un premier temps, il importe d'identifier les actionnaires de référence qui contrôlent de manière directe ou indirecte, seuls ou par coalition, la firme. Dans une entreprise familiale il peut s'agir du chef d'entreprise et de membres de la famille qui contrôlent directement ou par le biais de holding familiale fermée la majorité du capital (plus de 50 % pour la majorité simple, plus des deux tiers pour la majorité aux assemblées générales extraordinaires). Au sein d'une entreprise multinationale, il peut s'agir d'un noyau d'actionnaires qui contrôle une fraction significative du capital (par exemple 30 %) suffisante pour avoir la majorité relative lors des assemblées générales. L'organisation de la géographie du capital va avoir une influence directe sur la position de force d'un actionnaire en particulier. Ainsi, l'existence d'un actionnaire ultra-majoritaire impose dans tous les cas de bien cerner ses objectifs et contraintes qui vont

s'imposer dans presque tous les cas. En cas d'alliance entre différents actionnaires pour le contrôle de l'entreprise, il devient nécessaire de cerner les intérêts convergents des différentes parties et les éventuels conflits d'intérêt ou divergences stratégiques. La solidité du pouvoir actionnarial est une donnée essentielle qui va conditionner les choix de l'entreprise, rendre possible certaines stratégies ou au contraire limiter fortement le champ d'actions. Il est proposé ci-après quelques objectifs et contraintes généralement fixés par les actionnaires :

1. La mission, les métiers et l'identité de l'entreprise

Ces objectifs sont généralement imposés par des actionnaires ayant une forte implication au sein de l'entreprise, soit dans une optique entrepreneuriale, soit dans une optique de préservation du « patrimoine » industriel que peut représenter l'entreprise à leurs yeux.

2. La performance économique et financière, exprimée en termes de croissance de l'activité, de rentabilité économique, de dividende, et d'exposition au risque (niveau d'endettement par exemple)

Ces contraintes et exigences peuvent être le fait de toutes les catégories d'actionnaires actionnaires-entrepreneurs, actionnaires de référence, actionnaires investisseurs... Le niveau d'engagement de l'entreprise pour chacun de ces critères peut cependant fortement varier d'un actionnaire à l'autre. Il faut noter que « développer la rentabilité économique » ne peut pas être considéré comme un objectif en soi, de même que tout autre critère pris séparément.

À une rentabilité économique donnée est presque toujours associé un niveau de risque, de même qu'une politique de croissance rend possible ou pas telle ou telle politique de versement des dividendes.

3. Le niveau d'autonomie, de stabilité du pouvoir et de dilution des droits de vote au sein de l'entreprise

Cette catégorie d'objectifs est celle qui est la plus spécifique aux actionnaires. Elle définit les possibilités d'ouverture ou de fermeture de l'entreprise à d'autres actionnaires. Par exemple, une position de principe peut rendre possible ou non une politique de croissance externe par échange d'actions par exemple. Il s'agit par ailleurs de cerner la propension des actionnaires à ouvrir le capital de l'entreprise ou de ses filiales (directement par des augmentations de capital ou indirectement par l'émission de titres de financement hybrides – obligations convertibles par exemple).

Sanpaolo IMI : les actionnaires de référence belges de Dexia opposés à la fusion

Les divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires sont fréquentes, en particulier lors de décisions stratégiques pouvant modifier les rapports de pouvoir au sein de l'organisation. Ainsi, alors que la Direction du Groupe Dexia avait commencé la tenue de pourparlers préliminaires avec San Paolo IMI en vue d'un éventuel rapprochement stratégique, la banque franco-belge a dû composer avec l'opposition exprimée par ces principaux actionnaires à ce projet. Elle a ainsi déclaré par voie de communiqué qu'elle avait pris acte de cette opposition et qu'elle suspendait l'étude du projet. Une décision qui ne surprend qu'à moitié, dans la mesure où les opposants au projet, à savoir Arcofin, Holding Communal et Ethias représentent à eux trois plus du tiers du capital de Dexia et qu'ils sont par conséquent en mesure de faire échouer le projet.

Source : Les Echos (22/11/2004)

LES ATTENTES ET VALEURS DES DIRIGEANTS

On entend par dirigeants, le chef d'entreprise et le collège de directeurs qui assurent au quotidien la responsabilité de la gestion de l'entreprise (comme par exemple les membres du comité exécutif d'une grande entreprise). Il peut paraître paradoxal de parler des attentes du dirigeant. Ce dernier est en effet parfois supposé n'être qu'un agent des actionnaires qui décide et agit dans leur unique intérêt. Dans les faits, le dirigeant (en tant que chef d'entreprise) va impulser le développement de l'organisation, il va imprimer sa marque dans la manière de manager les hommes et de communiquer auprès de l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Juridiquement, le chef d'entreprise représente donc aussi bien l'entreprise (en tant que personnalité morale) que les actionnaires (en tant que propriétaires de la firme). C'est pourquoi, si l'on ne peut pas réellement parler d'objectifs et de contraintes (qui sont d'une certaine manière l'apanage des actionnaires), il convient néanmoins de préciser les attentes et les valeurs des dirigeants.

La direction d'une entreprise peut influencer sur les choix stratégiques de la firme, et en particulier sur les éléments suivants :

- vision et objectifs stratégiques (orientation, horizon temporel, priorités) ;
- valeurs et style de management ;
- type(s) de structure(s) souhaitée(s) ;
- objectifs industriels à court et moyen termes (implantations, technologies...) ;
- objectifs financiers au niveau de l'exploitation de l'activité ;
- objectifs commerciaux et marketing ;
- contraintes d'exploitation en termes de risques (effectifs, investissements, rupture technologique...).

Parmi tous ces items, un point, en particulier, doit attirer l'attention de l'analyste : *le style de management*. En effet, chaque équipe dirigeante possède son propre style de management. Celui-ci renvoie à des conceptions fondamentales de l'entreprise, de la nature humaine et du rôle de la firme dans la société. Si presque tous les styles de management sont acceptables en soi, il faut cependant noter qu'un dirigeant peut assez difficilement changer son propre style. Cette observation a des conséquences importantes pour la suite car elle implique que certains dirigeants sont plus ou moins en adéquation avec l'entreprise mais aussi avec la situation économique de l'entreprise qui peut nécessiter selon les cas un style plutôt qu'un autre. Ainsi, par exemple, la gestion d'une crise grave, l'internationalisation des activités ou la gestion optimisée de l'exploitation ne demandent pas le même profil de dirigeant et le même style de management.

On distingue généralement cinq grands styles de management : *l'autocratique, le paternaliste, le bureaucratique, l'entrepreneurial, l'individualiste*. Toute entreprise étant naturellement spécifique est, dans les faits, plus ou moins proche d'un ou plusieurs de ces styles.

LES CONTRAINTES LIÉES AUX ACTEURS INSTITUTIONNELS

Les acteurs institutionnels constituent une autre catégorie d'acteurs à prendre en compte dans un diagnostic d'entreprise. Ils correspondent, pour certains secteurs réglementés, aux autorités de tutelle qui définissent les règles professionnelles et rendent possibles certaines politiques de développement. Les acteurs institutionnels comprennent aussi l'ensemble des agents en charge de la puissance publique ou les représentants des corps constitués comme par exemple les fédérations professionnelles.

Tableau 6.1 – Les Styles de management

Profil managérial type	Mode de fonctionnement	Mécanismes de contrôle	Système de prise de décision	Système de récompense-sanction	Système d'information et de communication
Autocratique	Structure très hiérarchisée. Autorité formelle.	Approche dictatoriale. Très peu d'autonomie. Peu de délégation.	Centralisation des décisions. Référence systématique au supérieur hiérarchique. Recherche permanente du non risque.	Lié à l'appréciation personnelle plutôt qu'à des éléments objectifs.	Communication excessivement limitée et contrôlée. Peu d'écrits, peu d'informations officielles.
Paternaliste	Fonctionnement par attachement culturel. Structure administrative limitée. Relation hiérarchique de type parent/enfant.	Approche consensuelle. Sentiment d'appartenance fort. Relations personnalisées.	En comité restreint. Référence permanente au chef d'entreprise.	Vision parternaliste. Référence aux usages. Prime à l'ancienneté et à la fidélité.	Peu structuré/peu d'écrit. Souvent limité au strict nécessaire.
Entrepreneurial	Flexibilité dans les pratiques de travail. Organisation plutôt décentralisée.	Contrôle par projet. Contrôle par objectifs.	Notion de risque intégrée dans les objectifs de l'entreprise.	Critères de performance. Compétition en interne encouragée. Valorisation de l'initiative et du risque.	Système ouvert et peu structuré, utilisé comme support d'animation.

Tableau 6.1 – Les Styles de management (suite)

Profil managérial type	Mode de fonctionnement	Mécanismes de contrôle	Système de prise de décision	Système de récompense-sanction	Système d'information et de communication
Bureaucratique	Définition des rôles claire. Description des postes détaillée. Structure hiérarchique à base de procédures. Formalisation des pratiques de travail. Fonctionnement administratif.	Approche technocratique. Application stricte des règles et procédures. Contrôle budgétaire.	Décisions supportées par des explications rationnelles. Processus logique, pré-établi dans le cadre de lignes budgétaires. Peu d'engagement personnel. Prise de risques limitée.	Système de rémunération par niveaux hiérarchiques. Références aux règles et procédures en vigueur.	Refuge dans le formalisme procédurier. Informations objectives. Peu d'implication de la Direction.
Individualiste	Structure minimale. Fonctionnement autour d'initiatives personnelles et d'intérêts particuliers.	Contrôle limité. Individualisation des tâches. Absence de coordination.	Processus de décision rapide autour du principal intéressé.	Pas de politique de récompense claire, au « coup par coup », en fonction des aléas.	Information « coup de poing » lié aux opportunités de l'environnement.

Il convient également de citer l'émergence d'une catégorie d'acteurs qui prend de plus en plus de poids : les collectivités territoriales. Ces dernières interagissent avec les entreprises pour traiter des problèmes relatifs aux implantations de site et à la gestion des bassins d'emplois. Le renforcement des contraintes réglementaires en matière environnementale (notamment) amène en effet l'entreprise et les collectivités à davantage collaborer. Si ces acteurs ont toujours existé, leur rôle et leur influence sur les entreprises tendent à se renforcer du fait de l'élargissement du champ de la responsabilité des firmes. En effet, trop souvent, les entreprises sont analysées au sein des territoires comme des acteurs économiques, dont la finalité quasi-exclusive est de créer de la valeur, la répartition de cette richesse incombant à l'État et aux collectivités locales et territoriales concernées (Nonn, Herraud, 1995). Cette approche occulte le rôle des entreprises en tant qu'acteurs sociaux ; Cette réalité de l'entreprise comme « acteur social » du territoire se construit au travers de multiples interactions. Les relations entre l'entreprise et le territoire peuvent venir du fait que certains employés de l'entreprise habitent au sein du territoire, que l'entreprise vend et achète des biens et services au sein du territoire, que l'activité sociale des dirigeants et du personnel interfère dans la vie de la collectivité, que son implantation crée un flux de déplacement de personnes (salariés, clients, fournisseurs) ou de ressources, que la production de la firme crée des richesses mais aussi des nuisances (pollutions, odeurs, bruits) affectant le bien être collectif et les ressources du territoire.

Exemples d'interventions de Danone au niveau des collectivités

Le Groupe Danone s'efforce régulièrement de renforcer le tissu économique des bassins d'emploi en étroite relation avec les autorités locales, à travers une aide à la prospection et à l'implantation d'entreprises nouvelles dans les bassins concernés, un appui technique aux PME locales ayant la possibilité d'embaucher des salariés reclassés (contribution financière, mission de conseil pour les cadres du Groupe, formation du personnel) et le financement d'infrastructures et d'initiatives locales. De même en cas de restructurations, afin de compenser la perte d'activités économique et la baisse des recettes fiscales, le Groupe entreprend des actions visant à construire durablement l'emploi dans les régions concernées. Il y consacre notamment des moyens financiers spécifiques qui permettent de proposer aux repreneurs des solutions avantageuses.

Source : Document de référence – Groupe Danone.

Ces exemples, parmi d'autres, montrent s'il était nécessaire, l'impossibilité de réduire le rôle de l'entreprise à sa seule fonction de création de richesse. Il convient en effet d'intégrer l'entreprise dans un champ d'action plus large, en s'interrogeant notamment sur les relations qui unissent l'entreprise et les collectivités. Ce mouvement qui prend en compte ce que l'on appelle désormais la *responsabilité sociale des entreprises* (RSE)¹ conduit en particulier à repenser la politique générale des entreprises en tenant compte des acteurs institutionnels. Car si ceux-ci n'influencent pas, à proprement parler, les décisions stratégiques, ils jouent de plus en plus un rôle de modérateur ou de variable de contrôle dans la gestion des activités.

Stratégie et responsabilité sociale²

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est le fruit de deux courants de pensées différents bien que convergents : le Développement Durable et la gouvernance d'entreprise élargie à l'ensemble des parties prenantes. La spécificité du concept de RSE par rapport à la notion de Développement Durable vient justement de l'importance accordée à un renouvellement du gouvernement d'entreprise. Dans la vision traditionnelle, le gouvernement d'entreprise correspond au système de répartition du pouvoir et du contrôle au sein d'une entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre spécifique des relations entre les actionnaires et les dirigeants. L'objet du gouvernement d'entreprise est alors de s'assurer que les dirigeants agissent bien au mieux des intérêts des actionnaires. Le critère principal d'évaluation est leur capacité à maximiser la valeur des actions des sociétés qu'ils dirigent (cf. création de valeur).

Le concept de RSE élargit la notion de gouvernance à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (la communauté), c'est-à-dire non seulement aux actionnaires mais aussi salariés, clients, fournisseurs, banquiers

-
1. « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties intéressées. Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir d'avantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées » (Commission des Communautés Européennes).
 2. Nous tenons ici à remercier Sylvie Riollet et Guillaume Schier du cabinet Dever Partners et associés pour leurs apports à la réflexion.

ou assureurs... et la société en général. La Responsabilité Sociale signifie en fait la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, c'est-à-dire sa responsabilité face à l'ensemble de la communauté humaine. Cette notion renvoie donc à la fois à la *vocation de l'entreprise* (dont l'objet est de *servir les intérêts* de l'ensemble des parties prenantes, les actionnaires étant qu'une catégorie particulière) et à la notion de responsabilité au sens large, c'est-à-dire la responsabilité quant aux impacts économiques, sociétaux et environnementaux de son activité.

En termes de stratégie d'entreprise, la RSE est à la fois un vecteur de communication permettant de valoriser les actions de l'entreprise en faveur de la communauté et un vecteur de changement de ses pratiques managériales. En tant que vecteur de communication, la RSE s'inscrit dans le champ actuel de l'Investissement Socialement Responsable. Concrètement, elle prend la forme d'un rapport d'activité sur la responsabilité sociale de l'entreprise ou sur son développement durable. L'obligation récente liée à la mise en œuvre de la loi NRE qui impose à toute entreprise cotée de publier un rapport annuel sur les impacts sociaux et environnementaux de son activité s'inscrit dans ce sens. Il s'agit davantage d'un renouvellement des pratiques en matière de communication financière que d'une révolution managériale. En revanche, il serait erroné de limiter la RSE à une nouvelle forme de communication. Il s'agit aussi d'un vecteur de changement en profondeur des pratiques de l'entreprise. En particulier, la dimension sociale de la RSE impose de repenser ses pratiques en matière de gestion sociale et de gestion des parcours professionnels. Les notions de management par les compétences, d'innovations sociales, d'employabilité y sont étroitement liées, de même que les notions de citoyenneté, d'éthique des affaires.

La RSE est d'abord une réalité pour les grandes entreprises et principalement les entreprises cotées en bourse. La prise en compte concrète de la RSE est devenue une nécessité avec l'apparition de sociétés de notations spécialisées (Vigeo et CoreRating) et avec la montée en puissance des risques environnementaux notamment. De même, le développement de fonds d'investissements dit « éthiques » (qui représentent près de 15 % des fonds investis aux États-Unis) constitue une pression nouvelle. Enfin, les pressions de la communauté prise dans son ensemble, les différents lobbies, les collectivités territoriales... sont autant d'incitations à la prise en compte de la RSE. Il faut cependant rester prudent : la RSE est une notion récente.

Elle cohabite toujours aujourd'hui avec des pratiques plus ou moins avouables, guidées exclusivement par la recherche du profit financier et les impératifs économiques de rentabilité. De nombreuses grandes entreprises qui se sont approprié le sujet, le font, soit dans une stratégie d'image (cf. effets de réputation), soit dans une stratégie opportuniste visant à construire de nouvelles barrières à l'entrée face à la concurrence internationale issue notamment des pays en voie de développement. Néanmoins, la force de ces nouvelles pressions, la nécessité absolue de prendre en compte rapidement la donne environnementale font de la RSE une tendance lourde, de moyen terme, mais irréversible qu'il s'agit de prendre en compte dans une stratégie d'entreprise.

L'impact de la RSE sur les entreprises industrielles, et notamment les petites et moyennes entreprises, est à la fois direct et indirect : *direct*, car certains partenaires de l'entreprise modifient dès à présent leurs comportements. À titre d'exemple, les banquiers ou les assureurs sont de plus en plus attentifs aux risques environnementaux. Le recrutement des jeunes collaborateurs est de plus en plus difficile dans certains secteurs, du fait notamment d'une plus grande attente en matière de développement des compétences et de qualité de vie au travail (cette tendance est paradoxale car elle est associée à des situations de chômage, elle va néanmoins se renforcer avec l'évolution de la pyramide des âges). *Indirect* dans la mesure où les PMI sont souvent dans une situation de rapports de force défavorables vis-à-vis des grands groupes qui vont être amenés à reporter sur leurs sous-traitants certaines contraintes nouvelles notamment en matière de management environnemental. De même, les collectivités territoriales, par la mise en œuvre progressive de politiques de Développement Durable vont avoir un impact au niveau du choix des implantations et sur les contraintes qui y seront associées.

Enfin, dans un contexte où près de 500 000 entreprises vont faire l'objet d'une succession dans les 10 ans à venir, les notions de passif environnemental et de gestion des risques vont devenir essentielles, notamment si les entrepreneurs souhaitent pouvoir valoriser correctement leur entreprise.

Les principes de responsabilité sociale sont donc aujourd'hui des éléments déterminants dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Ils ont en particulier une influence sur la manière dont l'entreprise entend développer ses métiers/activités et sur les valeurs qu'elle entend promouvoir à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La prise en compte de ces

critères¹ a notamment des effets sur le positionnement de l'entreprise (image/réputation), sur le développement de ses produits (innovation sociétale intégrant les dimensions sociale et environnementale) et sur ses objectifs de performance (horizon à long terme).

Au-delà de ces considérations générales, la notion de responsabilité sociale (RSE) touche l'ensemble des acteurs de l'entreprise et peut de ce fait se décliner de différentes façons en termes d'échelle d'évaluation. Nous proposons ci-après les attentes exprimées par chaque groupe d'acteurs en fonction de sa position et de son rôle dans l'environnement.

Tableau 6.2 – La détermination de la RSE selon les acteurs

Principales parties prenantes	Échelle d'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise
Acteurs du monde économique local	Santé financière de l'entreprise, relation avec les acteurs économiques locaux et participation durable au développement local.
Acteurs du monde politique	Création et préservation des emplois, politiques d'investissement en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle, respect des codes de conduite.
Médias	Communication sur les activités économiques, sociales et sociétales de l'entreprise, aux plans international, national et local.
Opinion publique	Transparence des actions menées et des résultats obtenus, comportement éthique, engagement dans des causes humanitaires et environnementales, aide au développement de la richesse nationale.
Marché du travail local	Relance de l'activité économique (initiatives, aides et accompagnement).

1. A l'inverse, ne pas les prendre en compte peut amener l'entreprise à faire face à des problèmes de dégradation de son image et à des risques de sanctions de la part des parties prenantes, comme l'ont montré de nombreux exemples récents à l'instar des usines IKEA en Roumanie, de l'Erika après la marée noire, du drame de l'usine AZF (TotalFinaElf) ou encore de la gestion délicate du retrait par Bayer de son médicament anticholestérol.

Tableau 6.2 – La détermination de la RSE selon les acteurs (suite)

Principales parties prenantes	Échelle d'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise
Autres employeurs locaux	Figure d'exemple en matière de flexibilité.
Centrales syndicales	Création d'emplois peu qualifiés.
Délégations syndicales d'autres entreprises	Règles du jeu communes entre entreprises géographiquement proches, notamment dans les aides et la flexibilité du travail.
Représentations syndicales internes	Style de management « relationnel » passant par le respect du dialogue social, des travailleurs et la reconnaissance de la hiérarchie.
Travailleurs/ collaborateurs	Respect du travailleur, protection sociale des salariés, dialogue social et octroi d'un pouvoir d'achat décent.
Hiérarchie intermédiaire	Respect de la fonction et des prerogatives.
Haute Direction	Compétitivité à court terme du site vis-à-vis d'autres implantations, dans le rapport à la maison mère ; développement et performance durables de l'entreprise

Adapté de Xhaufclair et Zune (2003)

LA PRISE EN COMPTE DES AUTRES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

On entend par « autres parties prenantes » (*stakeholders*, en anglais) : les créanciers, l'opinion publique (relayée par des associations ou les médias), les clients, le personnel, les syndicats, les fournisseurs, les concurrents, les sous-traitants et les partenaires industriels ou commerciaux de l'entreprise. Pesqueux (2002) propose d'ailleurs une classification sur les parties prenantes, en distinguant les parties prenantes contractuelles, qui concernent les acteurs ayant un lien direct et contractuel avec l'entreprise tels les clients, les fournisseurs, le personnel (et les actionnaires) et celles plus

diffuses, qui concernent les acteurs situés autour de l'entreprise et qui peuvent affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant avoir un lien contractuel, tels que les associations, les syndicats, les fédérations, l'ONG ou l'opinion publique en général (sans oublier naturellement les pouvoirs publics et collectivités locales).

Il s'agit par conséquent de tous les acteurs qui partagent un intérêt (ou qui ont une relation d'intérêt) avec l'entreprise. Au-delà des créances et obligations que possèdent ces acteurs vis-à-vis de l'entreprise, ces derniers influencent de manière directe ou indirecte les actions de l'entreprise. Par exemple, les clients de l'entreprise peuvent utiliser leur « pouvoir de négociation » (changement d'enseigne, boycott, bouche à oreille...) pour choisir des articles moins chers, de meilleure qualité ou inciter l'entreprise au développement de produits labélisés commerce équitable. Ils peuvent également contester certaines politiques de l'entreprise (licenciements, délocalisations, réorganisation interne), à l'image du boycott qui a frappé il y a quelques années le Groupe Danone au niveau des usines LU. Ils peuvent à l'inverse faire montre de loyauté et de fidélité à la marque (ou enseigne), apporter de nouvelles idées (ou solutions), s'ils considèrent que l'entreprise répond de manière satisfaisante à leurs attentes. De même, les salariés peuvent, en fonction du management retenu par la firme, constituer la première source de création ou de destruction de richesse, selon le degré d'adhésion et d'implication dans le travail réalisé avec un impact immédiat sur la productivité et la flexibilité. Il en va de même pour les fournisseurs de l'entreprise qui peuvent être réinsérés dans le cadre de relations de coopérations à long terme et améliorer ainsi les performances globales de l'entreprise. Le système de relations qui s'établit entre l'entreprise et ses parties prenantes est donc particulièrement étendu et complexe : *étendu* en raison du nombre d'acteurs concernés, *complexe* compte tenu des différents types de relations qui peuvent exister entre l'entreprise et les diverses parties prenantes. Il est donc indispensable lors de la réalisation de tout diagnostic de bien identifier ces acteurs, de comprendre les points de convergences, les sujets potentiellement conflictuels et les divergences d'intérêts avérées. Une telle analyse peut en particulier amener au développement d'alliances, susciter un nouveau contrat social ou permettre de contrer l'action d'un acteur jugé gênant ou dangereux pour le développement de l'entreprise.

Quand les parties prenantes influent sur les décisions stratégiques des entreprises : le cas Shell

16 Juin 1995. Le géant pétrolier Shell prévoit de remorquer sa plateforme désaffectée Brent Spar, encore remplie de pétrole et de substances toxiques, de la mer du Nord jusqu'en Atlantique, afin de l'immerger en haute mer.

Face à cette décision, Greenpeace riposte, en amenant un bateau de militants sur la plateforme isolée, afin de contrer le projet. Un bras de fer commence dès lors entre Shell et Greenpeace, qui alerte l'opinion internationale sur la question de l'immersion des plateformes en mer et ses conséquences pour l'environnement.

À cette époque, plusieurs centaines de plateformes similaires devaient connaître un destin identique. Dans l'Europe entière, Shell doit faire face à des protestations, des boycotts et même des pressions provenant de franchisés Shell à l'extérieur du Royaume-Uni. Après plusieurs jours passés à tenter de déloger, à coup de canon à eau de forte puissance, les militants de Greenpeace occupant la plateforme, ceux-ci sont arrêtés. Mais face à la pression et à cette occupation spectaculaire de Greenpeace, Shell annule sa décision de couler sa plateforme pétrolière Brent Spar en mer du Nord. La compagnie accepte de remorquer la plateforme jusqu'en Norvège pour son démantèlement et son recyclage. Cet événement très médiatisé se traduit pour Shell par une baisse sensible de son chiffre d'affaires.

À la suite de cet incident, les membres de la Commission Oslo-Paris (OSPAR) adoptèrent un moratoire sur l'immersion des plateformes pétrolières de Gibraltar à l'Atlantique, des réserves n'étant exprimées que par le Royaume-Uni et la Norvège.

La notion de valeur client

Évoquer la multiplicité des partenaires de l'entreprise revient à poser l'existence de valeurs autres que la seule valeur actionnariale. Ainsi parle-t-on également de « valeur client ». Presque autant médiatisée que la valeur actionnariale, la valeur client ne bénéficie pas du même degré de formalisation. On ne dispose dans ce domaine de cadre théorique validé qui

permette de mesurer précisément cette valeur. Tout juste peut-on considérer la valeur client comme l'écart entre la qualité perçue d'un produit (ou d'un service) et un prix compétitif. La notion de qualité perçue renvoie ici à l'image que le client se fait du produit proposé et de ses différents attributs par rapport à un prix donné, et les effets qui en découlent en matière de comportement (satisfaction, fidélisation, adhésion). L'objectif de l'entreprise est par conséquent de mettre en place les dispositifs de gestion susceptibles de maximiser cette qualité perçue. Suivant cette stratégie, l'entreprise va se concentrer sur l'optimisation de la valeur de son offre, en proposant aux clients une offre de valeur supérieure à un prix intéressant.

Cette stratégie de la valeur client est souvent difficile à mettre en œuvre car elle demande de la part de l'entreprise une capacité à combiner des attributs différents, en intégrant dans l'offre proposée aussi bien les questions de sécurité, de qualité que les aspects d'attractivité (esthétique, design, image, positionnement), et cela à un coût raisonnable.

La combinaison de ces deux éléments, à savoir maximisation de la valeur/optimisation des coûts devient la condition indispensable au succès d'une stratégie de valeur de l'offre.

La valeur salarié

Moins souvent évoquée que la valeur actionnariale ou client, la valeur salarié peut être définie comme l'excédent de rétribution perçue sur la contribution perçue. La contribution correspond aux apports réalisés par l'individu dans le cadre de son travail. Quant à la rétribution, elle ne se limite pas ici aux seuls profits monétaires, elle intègre également la reconnaissance sociale, la réputation, l'appartenance, le prestige ou le développement personnel et professionnel de l'individu. Au-delà d'une politique de rémunération efficace, l'entreprise peut donc créer de la valeur salarié, en satisfaisant la hiérarchie des besoins de l'individu selon Maslow, à savoir les attentes en termes de sécurité (stabilité des emplois, conditions de travail), d'appartenance (identité professionnelle, intégration, esprit d'équipe, culture d'entreprise), d'estime sociale (gestion des carrières, promotion, reconnaissance) et d'estime de soi (responsabilisation, autonomie, initiative).

Ceci peut par exemple prendre la forme d'un engagement de l'entreprise auprès de ses différents collaborateurs pour améliorer leur protection et assurer à tous une protection sociale de qualité en échange d'une aug-

mentation de la performance des salariés (motivation, engagement, fidélité, créativité, prise d'initiative).

Les efforts de Véolia Environnement en matière de responsabilité sociale

En 2003, Le groupe Véolia Environnement a amélioré ses systèmes de prévoyance (maladie, invalidité, décès) en optimisant ses coûts et en améliorant les prestations. Environ 130 000 collaborateurs dans le monde sont d'ores et déjà gérés dans un pool d'assurance. Le Groupe a aussi mis en place un outil de consolidation de l'ensemble des engagements de retraites, en vue d'améliorer la gestion des fonds, a fermé l'accès de ses régimes de retraite à prestations définies et favorisé la mise en place de fonds de pension à cotisations définies.

Source : rapport annuel – Véolia Environnement

SEGMENTER LES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES D'UNE ENTREPRISE

La segmentation stratégique est l'une des étapes les plus importantes en matière de diagnostic d'entreprise. De cette segmentation vont en effet dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque DAS, l'identification de concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle.

LES CRITÈRES DE SEGMENTATION STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS

Une fois la fiche signalétique et les éléments stratégiques généraux effectués (mission, finalité, métiers), le découpage des métiers de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (DAS) ou segments stratégiques constitue une étape clé d'un diagnostic stratégique. Cette phase est généralement désignée sous le nom de *segmentation stratégique*. Elle permet de trouver les unités stratégiques au niveau desquelles il sera possible d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise et de formuler une stratégie spécifique. Elle doit contribuer à faciliter l'optimisation du portefeuille d'activités de l'entreprise.

On peut définir les segments stratégiques d'une entreprise au regard de trois critères. Chaque segment stratégique doit inclure un ensemble d'activités, de produits et de ressources qui :

- vise à répondre de manière homogène à un besoin ou une fonction clairement identifiée (au regard des attentes du marché défini en terme de produits, de services ou d'usages) ;
- repose sur des technologies ou des savoir-faire précis et homogènes ;
- dispose d'une concurrence spécifique.

Chacun de ces critères demande une attention particulière pour que s'opère efficacement la segmentation. Ainsi, pour chaque application-produit, il convient de s'interroger sur l'utilisation des produits-services

proposés et les exigences en matière de qualité fonctionnelle, technique et esthétique. On doit également s'intéresser aux normes en vigueur et à la réglementation.

En matière de technologie, l'analyste doit se poser un certain nombre de questions, concernant, par exemple, le niveau d'accessibilité de la technologie (brevet, licence...), son degré de complexité ainsi que la nature du processus de production (niveau d'automatisation, de spécialisation, degré de rigidité, possibilités de fabrication en séries). Il convient enfin d'étudier les groupes de concurrents spécifiques au marché étudié et leurs caractéristiques distinctives (stratégie, comportements, qualités particulières).

La segmentation s'opère, de ce fait, en réunissant dans un segment stratégique toutes les activités qui répondent à la même utilité (fonction), s'adressent à la même nature de clientèle et font appel à la même technologie.

On peut donc définir un segment stratégique comme un ensemble homogène de biens et/ou services de l'entreprise, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie spécifique.

Un segment stratégique peut ainsi se voir comme une sous-partie du champ d'action de l'entreprise, à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante en vue d'une stratégie donnée et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (Johnson, Scholles, Frery, 2000). Sont ainsi regroupées dans un même DAS les activités de l'entreprise qui peuvent être traitées en commun car leur façon de créer de la valeur est suffisamment proche pour être associés dans une stratégie commune cohérente : cible, avantages concurrentiels, technologies utilisées, position dans la chaîne verticale, mode de développement et alliances.

Prenons le cas de l'automobile. Un constructeur automobile peut développer différents domaines d'activités issues du même métier :

- véhicules pour particuliers (berlines, coupés...);
- véhicules industriels (camions, tracteurs, bus...);
- véhicules utilitaires (camionnettes, ambulances...);
- véhicules de sport.

En effet, pour chacun de ces domaines, le constructeur devra faire face à des exigences particulières (prix, sécurité, qualité, vitesse) et se doter de technologies spécifiques pour se distinguer de ses principaux concurrents sur le marché visé.

Véolia Environnement : métiers et domaines d'activités

Véolia Environnement est positionnée sur un seul et unique métier, les services liés à l'environnement, où elle occupe la place de numéro un mondial avec un chiffre d'affaires consolidé de 28,4 milliards d'euros en 2003 pour 310 000 Salariés gérés. L'entreprise a su aujourd'hui décliner ce métier en quatre principales activités :

- *dans les services d'eau*, avec la gestion des services d'eau et d'assainissement pour les collectivités publiques et les industriels, ainsi que la conception de solutions techniques nécessaires à l'exercice des services d'eau ;
- *dans les services de propreté*, avec la collecte, la gestion, le traitement et la valorisation des déchets pour les collectivités locales et les industriels ;
- *dans les services énergétiques*, avec le développement des réseaux de chaleur, des utilités industrielles, des services généraux intégrés ou la gestion des infrastructures énergétiques ;
- *dans les services du transport* avec la gestion déléguée de transport public de voyageurs urbain, régional et national (pour tous types de véhicule) et le transport de fret et logistique associée.

Ces quatre domaines d'activités stratégiques (DAS) sont d'ailleurs gérés par des Divisions spécialisées avec la création d'entités autonomes dédiées à chacun des marchés (Véolia, Walter, Onyx, Dalkia, Connex).

De manière générale, la segmentation stratégique vise à répondre à deux principaux objectifs (Massol, 2003) : (i) trouver les sous-ensembles d'activités pour lesquels sera établie une stratégie spécifique qui soit adaptée à l'environnement et aux capacités de l'entreprise (ii) vérifier si l'organisation de l'entreprise correspond à la partition en unités stratégiques. Même si cette démarche apparaît essentielle, force est néanmoins de constater que les dirigeants et cadres d'entreprise ne voient pas toujours l'utilité directe d'une segmentation stratégique. Ils ont souvent le sentiment d'avoir déjà segmenté leurs activités. Ceci s'explique par le fait que les

diverses activités d'une entreprise sont déjà distinguées et organisées en unités ou départements. Pourtant, la séparation effectuée ne correspond pas nécessairement aux activités stratégiques de l'entreprise et ne permet pas en tant que telle de réaliser une analyse précise de concurrence et du marché. Il importe également de ne pas confondre la segmentation stratégique avec l'ensemble des couples produits-marchés de l'entreprise. Ce découpage n'est pas forcément le plus judicieux et ne convient pas forcément à l'ensemble des entreprises. Dans certains cas, d'autres découpages peuvent permettre une plus grande valorisation des compétences et une analyse plus fine de la structure des coûts de l'entreprise. La segmentation stratégique, par ses critères, a donc le mérite de repenser l'entreprise selon le triptyque offre/technologie/concurrence. Pour y parvenir, l'analyste veillera à éviter deux écueils : celui de *segmenter sur une base trop large* avec le risque de sous-estimer la spécificité des activités et par voie de conséquence d'occulter les réelles exigences de chaque DAS ; celui de *segmenter trop finement*, limitant ainsi les possibilités de l'entreprise de partager les ressources, d'où un risque de minimisation des synergies de coûts et de croissance entre certains produits ou services.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN SEGMENT STRATÉGIQUE

La notion de *facteur clé de succès* (FCS) est liée à la notion de segmentation stratégique. On peut définir les facteurs clés de succès comme des éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Naturellement, ces facteurs ne sont pas immuables et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et du cycle de vie des industries (apparition de nouveaux entrants, innovations technologiques, changement contextuel).

De plus, les facteurs clés de succès sont surtout spécifiques à un secteur donné et peuvent difficilement être généralisables à l'ensemble des industries. Prenons par exemple le cas du secteur du bâtiment et de l'industrie du luxe : si dans le secteur du bâtiment, la maîtrise des coûts, le contrôle de la sous-traitance et le respect des délais constituent des facteurs clés de succès, il en va tout autrement pour l'industrie du luxe qui privilégiera la notoriété, l'image, le réseau de distribution, la qualité des produits et la relation avec les clients (voir encadré).

Facteurs clés de succès : exemple de l'industrie du luxe

Les principaux facteurs clés de succès associés à l'industrie du luxe, et plus particulièrement au secteur de la bijouterie – joaillerie sont à rechercher dans la capacité des entreprises à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception au marketing relationnel, en passant par les étapes de fabrication et distribution. Plus précisément, on peut identifier comme principaux facteurs de réussite :

- la qualité des matières premières (valeur, rareté, originalité) ;
- le contrôle de la fabrication des produits ;
- la gestion efficace des réseaux et circuits de distribution ;
- la formation et le professionnalisme des vendeurs (accueil, écoute, conseil)
- la création et la qualité du design ;
- des dépenses publicitaires élevées afin de véhiculer l'image de la griffe (réalisation de campagnes ciblées) ;
- des actions de développement et de fidélisation (Club, cartes de fidélité, magazines, invitations, cadeaux, prestations de services variés...) pour entretenir des liens privilégiés avec les clients ;
- la gestion permanente de l'image de la marque et de ses valeurs à travers par exemple le soutien à des projets humanitaires, culturels ou sociaux (mécénat) : fondations, prix, actions de restauration...

Ainsi, une entreprise qui souhaite se positionner durablement dans un secteur d'activité se doit de repérer les facteurs clés de succès propres à son industrie. Pour ce faire, elle doit connaître les attentes des consommateurs, faire une analyse précise de la chaîne de valeur et étudier attentivement la structure des coûts du secteur et les éléments de différenciation.

On peut généralement dissocier :

- *les facteurs visant à maintenir la position concurrentielle de l'entreprise.* Il s'agit ici des performances minimales à acquérir pour rester dans la compétition et éviter de compromettre sa position concurrentielle au sein de son environnement ;

- *les facteurs qui visent à renforcer la position de la firme sur le marché.* Ils correspondent aux compétences distinctives non partagées par les concurrents et difficilement imitables.

Aisée à comprendre, cette notion est néanmoins difficile à opérationnaliser car les FCS relèvent de différentes dimensions : technologique, économique, commerciale, organisationnelle... Ils peuvent donc mettre en jeu toutes les facettes de l'entreprise (conception d'offres personnalisées, maîtrise d'une technologie avancée, niveau de prix, nature des services, qualité des équipes de vente).

LES CONTRAINTES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES D'UN SEGMENT STRATÉGIQUE

L'entreprise se présente comme un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités. En effet, l'environnement présente des contraintes et des menaces (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités (phénomènes susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. La connaissance de l'environnement constitue donc une étape essentielle dans la démarche du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante doit effectuer avant de formuler la stratégie d'ensemble.

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités. On distingue généralement sept facteurs déterminants pouvant définir l'environnement de l'entreprise. Ces facteurs ont une incidence plus ou moins forte sur le développement et le fonctionnement de l'entreprise.

- *Les facteurs géographiques, démographiques et écologiques* qui peuvent venir modifier les équilibres économiques des différentes activités de l'entreprise ;
- *Les facteurs culturels et sociétaux* (mode de consommation, nouvelles aspirations sociétales, responsabilité sociale des entreprises, éthique, développement durable) qui peuvent créer de nouveaux besoins et attentes ;

- *Les facteurs politiques, juridiques et réglementaires* (nouvelles lois, décisions politiques, déréglementations, fiscalité...);
- *Les facteurs technologiques* (innovations, inventions, changements techniques)
- *Les facteurs sociaux* (importance des syndicats, revendications salariales, motivations du personnel) qui peuvent avoir une incidence sur les coûts d'exploitation de l'entreprise ;
- *Les facteurs économiques* (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui ont une incidence sur la politique de l'entreprise (décisions d'investissement, politique d'endettement, délocalisation).

Le modèle PEST

Le modèle PEST vise à identifier les facteurs environnementaux (facteurs Politiques, Économiques, Sociaux et Technologiques) qui influencent le développement et la gestion d'une entreprise.

Facteur politique/légal	Facteur économique
Lois sur les monopoles	Cycles économiques
Lois sur la protection de l'environnement	Incertitude économique
Politique fiscale/taxation	Évolution du PNB
Régulation du commerce extérieur	Taux d'intérêt
Droit du travail	Politique monétaire
Pressions syndicales	Inflation
Nouvelles réglementations	Chômage
Nouvelles normes	Revenu disponible
Politique gouvernementale	Disponibilité et coût de l'énergie
Directives européennes	Coût moyen du travail
Tensions internationales	Concentration au sein du secteur ou de la filière (fusions, acquisitions, alliances)
Incidents diplomatiques	Globalisation des marchés
Attentats/conflits internationaux	Accroissement de la concurrence
Instabilité géopolitique	
Fléau/maladie/contamination	

Facteur socioculturel	Facteur technologique
Démographie	Dépenses publiques de R&D
Distribution des revenus	Investissements privés et publics sur la technologie
Mobilité sociale	Nouvelles découvertes, nouveaux développements
Changements de modes de vie	Attitude générale par rapport aux innovations
Attitude par rapport au loisir et au travail	Vitesse de transferts technologiques
Consumérisme	Taux d'obsolescence des produits
Comportements d'achat	
Niveau de vie/style de vie	
Niveau d'éducation	
Phénomènes de mode	
Structure de l'habitat	

Figure 7.1 – Le modèle PESTEL

Étude des opportunités/menaces

De manière générale, on parle pour exprimer les facteurs qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur, des *opportunités* et *menaces*. Les opportunités et menaces comprennent naturellement l'analyse des 5 forces concurrentielles de M. Porter (voir chapitre 7, section 4) et donc les actions et initiatives de la concurrence, des fournisseurs et des clients de l'entreprise. Mais cette analyse intègre également l'évolution de l'environnement en général (comme les évolutions technologique, réglementaire, politique, démographique ou sociologique). L'analyse des opportunités et menaces permet par conséquent d'avoir une idée de la rentabilité ou non du secteur et de voir quels sont les facteurs qui peuvent favoriser ou au contraire remettre en cause le développement de l'entreprise.

On entend par menace un événement ou une action pouvant avoir une incidence négative sur le développement des entreprises du secteur. Des attentats ou accidents à répétition dans le domaine aérien peuvent occasionner des inquiétudes chez de nombreux voyageurs de plus en plus réticents à recourir à l'avion et constituer par conséquent une forte menace pour les compagnies aériennes dans leur développement (et dans une

moindre mesure les clubs de vacances). De même, le coût toujours plus élevé de la recherche et développement pour financer de nouvelles molécules et innover efficacement constitue une menace permanente pour les entreprises de l'industrie pharmaceutique dans l'obligation de s'allier ou de fusionner pour éviter la marginalisation.

Le risque de contamination des eaux embouteillées chez Danone

Parmi les risques inhérents à l'activité du Groupe Danone, la pollution des sources d'eaux naturelles qui fournissent les ressources nécessaires aux eaux embouteillées constitue une menace prise très sérieusement par le Groupe. Selon ses dirigeants, l'existence de produits contaminés auraient un impact très négatif sur l'activité et les résultats de l'entreprise.

Source : Rapport de référence – Groupe Danone

On peut définir une opportunité comme un événement ou une action pouvant avoir des effets positifs sur le développement des entreprises présents sur le marché. La crise économique qu'a connue l'Asie a constitué une source de croissance très importante pour les entreprises occidentales dans leur politique de développement à l'international (alliance Renault-Nissan, participations de Ford et de Daimler-Chrysler respectivement dans Mazda et Mitsubishi). De même, le choix d'un gros constructeur automobile de s'implanter dans une région donnée est une opportunité pour les différents fournisseurs ou sous-traitants locaux (cas de l'usine Swatch Mobile Mercedes implantée en Lorraine).

L'acquisition d'une SII suite à un retournement de conjoncture

Suite à un retournement de conjoncture, une SSII, société de conseil en informatique bien implantée auprès des grands comptes de la région et notamment EADS se retrouve en difficultés. Les dirigeants d'un grand groupe national se rapprochent alors de cette entreprise avec laquelle ils avaient été en contact deux ans plus tôt pour une offre d'achat de 7 ME qui fut refusée. Une deuxième négociation voit donc le jour, deux ans après, entre les deux entités qui parviennent à un accord de 1,2 ME. Soit pour l'entreprise initiatrice un gain de 5,6 ME. Dans le cas présent, l'acquisition de la SII par ce grand groupe fut réalisée sur opportunité dans un contexte d'ouverture (recherche d'un repreneur) et dans des conditions financières très favorables.

Source : AFFACTASUR

Si les opportunités et menaces constituent indéniablement une source essentielle d'information pour l'analyste, encore faut-il savoir les détecter.

Opportunités/menaces dans le secteur de l'accessoire du luxe

Demontoy et al. (2002) identifient dans le cadre d'un diagnostic stratégique consacré au marché de l'accessoire du luxe, différents facteurs susceptibles de constituer des sources de développement (opportunités) et de frein (menaces) pour la croissance des entreprises du secteur étudié.

Opportunités identifiées

Volume d'achats d'accessoires orientés vers la hausse à l'horizon 2002 (+ 3,5 %).

Augmentation de la demande et du chiffre d'affaires en 2002 (+ 8 %).

Les ménages sont plus réceptifs aux tendances de la mode et les consommatrices se laissent séduire par l'achat d'accessoires.

Augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs.

L'application des 35 heures intensifie la consommation d'articles de voyages.

Attrait des étrangers pour les grandes marques françaises de maroquinerie à l'horizon 2002 (surtout américains et japonais).

Augmentation des ventes en valeur (valorisation des prix de vente fabricants français de maroquinerie).

Demande croissante des jeunes femmes (18-25 ans).

Extension des réseaux de distribution tant en France qu'à l'étranger : ouverture de magasins en propre et implantation de mégastores.

Dynamisme de la demande étrangère (excellent volume des ventes).

Menaces identifiées

Présence de leaders puissants : Louis Vuitton et Hermès Sellier.

Savoir-faire spécifique difficile à perpétuer.

Pression de la concurrence asiatique qui pousse les entreprises françaises à délocaliser leur production (perte de contrôle, produits bas de gamme).

Les produits en cuir ont perdu leur place prépondérante au profit du développement des articles en matières synthétiques et en toile (seule la moitié des sacs fabriqués sont en cuir).



☞ Les enseignes comme Promod et Etam opèrent une diversification menaçante vers les articles de maroquinerie.

Légère augmentation des prix à la consommation (augmentation du prix des matières premières et montée en gamme des articles).

Augmentation des cours du cuir et des peaux due à la baisse des approvisionnements des fabricants français et à la stabilisation de leur production.

Les performances commerciales des entreprises sur ce secteur sont beaucoup trop liées aux aléas de la mode.

C'est pourquoi Hunt et Zartarian (1990, p. 28) proposent de réaliser une veille informationnelle, en découpant l'environnement en trois zones de surveillance :

- « *l'espace d'action immédiate* » qui comprend tout ce qui est en relation directe avec l'activité de la firme ;
- « *l'espace d'action d'influence* » qui comprend tout ce qui est susceptible d'influencer les opérations émanant de la zone précédente ;
- « *l'espace d'action d'intérêt* » qui regroupe l'ensemble des domaines sur lesquels la firme n'opère pas mais où elle pourrait un jour entrer ou qui pourraient venir empiéter sur son espace d'action initial.

Comme toute méthode, celle développée par Hunt et Zartarian (1990) présente des limites (risque de focalisation excessive, découpage arbitraire, absence de but précis), elle peut néanmoins être utile si on prend le temps d'étudier les influences réciproques entre ces trois zones et leurs effets (directs et indirects) sur le champ d'action de la firme.

LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES RETENUES PAR L'ENTREPRISE

Dans le cadre d'un diagnostic, il importe de bien connaître les stratégies des concurrents et leur impact sur le développement de la firme. Ceci permet en effet de mieux se situer au sein de l'environnement et d'adapter sa politique en fonction des situations. Pour se développer, l'entreprise peut recourir à différentes options stratégiques, chacune fondée sur des

démarches et des principes spécifiques. Il est proposé une présentation de ces principales options avec leurs avantages et inconvénients.

Les stratégies d'innovation ou de rupture

Stratégie et innovation

Les entreprises innoveront non seulement pour satisfaire leurs clients mais pour imposer à leurs concurrents une pression et les inciter à la faute ou à l'abandon. L'entreprise cherche par conséquent à innover pour déstabiliser (désorganiser) la concurrence et pour attirer de nouveaux clients. Mais encore faut-il cerner les conditions nécessaires pour que l'innovation devienne un vecteur de performance et de croissance pour l'entreprise. Une première option consiste à répondre à la demande sans cesse insatisfaite des clients. Il s'agit notamment de parvenir à reconnaître les besoins insatisfaits, voire à les anticiper, en vue de séduire puis de fidéliser la clientèle visée. L'innovation permet, par ailleurs, à l'entreprise, de continuer à travailler sur l'amélioration de ses marges. En innovant, elle peut réduire ses coûts de production et donc accroître ses profits, dans la mesure où ses concurrents innoveront moins vite qu'elle. Elle peut en outre créer un différentiel de qualité ou de service dans les fonctionnalités de son offre, ce qui conduit d'une autre façon à l'amélioration de sa performance. L'innovation peut aussi répondre à une stratégie nettement plus offensive. Innover, c'est en partie détruire les sources de profitabilité de ses concurrents. En innovant, une entreprise modifie la donne et oblige les concurrents à compléter leurs ressources technologiques s'ils veulent rester dans la course, quitte à faire évoluer leur organisation et à réactualiser leurs connaissances et leurs manières de travailler. L'innovation réduit par conséquent le cycle de vie des offres et impose à la concurrence de réagir sur de nouvelles bases avec à la clé une augmentation des coûts.

Les stratégies de rupture

Les stratégies de rupture visent à modifier l'univers dans lequel évolue l'entreprise, en introduisant de nouveaux facteurs clés de succès dans le jeu concurrentiel. Elles remettent, de ce fait, en cause la segmentation stratégique du marché, en venant transformer le champ concurrentiel existant pour y prendre une position dominante. Une stratégie de rupture peut être menée de deux manières : la première approche repose sur la capacité

de l'entreprise à introduire une rupture dans son propre champ concurrentiel, sur sa base de clients actuels (anticipation des besoins). La seconde consiste à évoluer vers un nouveau champ concurrentiel, en introduisant de nouvelles pratiques de comportements et d'actions.

Exemples de stratégies de rupture

« Dans le secteur de la sidérurgie, dans les années quatre-vingt, une rupture est apparue dans le mode de production d'aciers, avec l'utilisation des fours électriques triphasés assistés par ordinateur et la technologie de la coulée continue à partir de la ferraille. Cette rupture technologique s'est accompagnée d'une meilleure gestion des stocks et d'une optimisation des moyens d'approvisionnement en ferraille. Alors que les mini-aciéries n'assuraient que 15 % de la production totale de l'acier aux États-Unis, elles en assurent aujourd'hui près de la moitié. Dans les années quatre-vingt-dix, EMC Corporation* invente une technologie permettant de transmettre, stocker et accéder à des volumes plus importants de données de façon plus fiable, rapide et économique qu'avec les technologies existant jusqu'alors sur un marché dominé par IBM. En dix ans, EMC est passé d'une position quasi inexistante à une position de leader avec plus de 60 % de parts de marché. Un exemple intéressant de rupture marketing est celui de la firme Intel qui est passée de la position de fournisseur de microprocesseurs pour les constructeurs d'ordinateurs à celle de fournisseur de capacité de traitement informatique pour le client final, utilisateur de l'ordinateur. Intel est donc passé d'un contexte *business to business* à un contexte *business to consumer* avec son fameux concept « Intel inside », base de sa réussite. Les constructeurs d'ordinateurs ont vu dans cette rupture de type marketing, accompagnée d'une politique active d'innovation, un moyen efficace d'augmenter leurs ventes : chaque ordinateur devenant obsolète à chaque nouvelle génération



* Pour M.C. Ruettgers, PDG d'EMC Corporation, quatre conditions sont nécessaires à la création d'une technologie de rupture : rester en phase avec le marché en songeant non seulement aux clients déjà acquis mais aussi aux clients potentiels ; savoir observer et interpréter les besoins actuels et futurs des clients ; proposer une solution nouvelle qui satisfasse les besoins et puisse dans l'idéal redéfinir le secteur d'activité, rechercher toute dynamique du marché favorable pour l'arrivée d'une nouvelle solution (Dauphinais *et al.*, 2000, p. 277).

☞ de microprocesseur. Cette rupture fait rêver aujourd'hui de nombreux fournisseurs de secteurs d'activité totalement différents. D'autres stratégies de rupture ont consisté à modifier le champ concurrentiel en créant de nouveaux segments de marché. Fondée sur des techniques existantes, la rupture consiste à proposer un produit-concept totalement innovant, répondant à un besoin non encore exprimé, mais qui correspond à un changement comportemental des utilisateurs. Dans le cas du Renault Espace, il s'agissait de proposer aux automobilistes un espace de conduite convivial, modulable, familial. Un nouveau segment de marché était né. »

D'après T. Kurek (2004)

Océan bleu versus Océan rouge

Dans la conception traditionnelle, le marché est abordé comme un champ de bataille, où les entreprises s'affrontent dans un contexte, où l'intensité concurrentielle y est exacerbée. En effet, les théories en stratégie et en management se sont principalement construites par rapport à un univers concurrentiel, où tout l'art consiste à montrer sa supériorité, soit à travers les prix pratiqués (stratégie du « moins disant »), soit par la qualité des services offerts. Dans le paradigme de la compétitivité, les stratégies concurrentielles se structurent donc autour de deux axes : l'affrontement par les prix ou la différenciation. Il s'agit par conséquent de se positionner sur un marché prédéfini, où coexistent différents concurrents et où le but ultime est d'essayer de faire mieux que les autres pour s'approprier une part importante de la demande existante. Cet espace traditionnel, désigné sous le nom d'« océan rouge » est donc un espace concurrentiel, où les produits sont bien définis, les concurrents connus et les stratégies maîtrisées autour de trois variables d'actions : les prix, la qualité et le service. La plupart des entreprises évoluent généralement dans ce type d'espace. Dans l'Océan rouge, les entreprises essaient de faire mieux que les autres, pour augmenter leur part de marché. Mais l'espace convoité étant de plus en plus encombré, les perspectives se réduisent et les produits tendent à se banaliser (absence d'innovation radicale). De plus, l'univers économique devient un « océan rouge » du sang des rivalités concurrentielles, conduisant à une disparition de nombreuses entreprises (mort programmée d'un concurrent, faillite, perte d'indépendance financière), au développement de nouvelles formes

de domination (rachat de sociétés) et à une perte massive des emplois (restructurations, réorganisation interne, licenciements).

De ce fait, si cette solution permet en cas de réussite de prolonger la vie de certaines entreprises (stratégie de domination), elle accorde un sursis de courte durée, compte tenu de l'évolution des technologies et de l'apparition de nouvelles formes de concurrence (produits de substitution). Ce marché marqué par l'affrontement et la rivalité entre les différents concurrents, est ainsi désigné sous le nom d'« océan rouge », en raison d'une logique concurrentielle qui ne peut que générer une compétition assassine face à une offre supérieure à la demande. En jouant dans un environnement de concurrence intense, de pression sur les prix, de lutte sur les mêmes avantages concurrentiels, les entreprises sont dès lors condamnées à évoluer vers une spirale destructrice de valeur.

Pour Kim et Mauborgne (1999) la nouvelle pensée stratégique entend remettre en cause le paradigme dominant sur la compétitivité des firmes au sein d'une industrie donnée. V. Chan Kim et Renée Mauborgne se sont, en effet, durant une dizaine d'années, penchées sur les entreprises faisant l'expérience durable du succès et ils sont arrivés à la constatation que la meilleure stratégie consiste à ne pas entrer en concurrence avec les autres acteurs du secteur mais à au contraire chercher « à faire ce que les autres ne font pas ». Pour eux, la réussite d'une entreprise ne dépend pas de la capacité de l'entreprise à construire des avantages concurrentiels mais à sortir du champ concurrentiel en offrant des produits et ou des services correspondants à une demande potentielle forte mais peu encore actualisée. Selon eux, la stratégie doit donc s'élaborer en dehors des frontières existantes des industries, dans un espace nouvellement créé capable de répondre à des demandes nouvelles encore mal identifiées. Il ne s'agit plus d'affronter la concurrence dans des « océans rouges » (le rouge soulignant le caractère « destructeur » de la compétition) mais de créer des océans bleus, à savoir des espaces de marché nouveaux, où l'on pourra se développer rapidement et à l'abri des concurrents. Ainsi, contrairement à l'Océan rouge, dans un Océan bleu, les entreprises ne se comparent pas à leurs compétiteurs. En opérant un saut de valeur, elles créent un nouvel espace stratégique non disputé, qui leur permet de mettre hors-jeu la concurrence.

La stratégie Océan bleu : quelques exemples

Les exemples d'entreprises qui ont su sortir du paradigme de la compétitivité sont nombreux. On peut citer e-Bay avec son site de vente aux enchères. De

même, l'entreprise Google a fait le choix très tôt d'inscrire sa stratégie de développement autour de la création d'un nouvel espace stratégique, en allant bien au-delà du moteur de recherche avec une gamme très diversifiée de services (cartographie, services d'achat en ligne, gestion des photos...). Enfin, on peut également évoquer le cas de la société Body Shop avec ses cosmétiques fabriqués à partir de plantes cultivées et achetées par des coopératives d'autochtones et élaborés sans expérimentation animale.

Les stratégies concurrentielles

Désigné sous le nom de « *Business strategy* », l'enjeu est ici de définir la stratégie par domaine d'activité, en fonction de la valeur de l'activité (degré d'attractivité), de la position de l'entreprise dans ce domaine et de ses moyens. En fonction de ces critères d'analyse, il est alors possible de formuler la stratégie la mieux adaptée pour l'entreprise (stratégies de renforcement, de maintien, focalisation ou abandon). Les stratégies concurrentielles traduisent la manière dont l'entreprise avec ses différentes ressources (produits, marques, moyens humains et financiers) va répondre aux différentes orientations stratégiques élaborées au niveau de chacun des Domaines d'activités stratégiques. Ainsi, la stratégie par activité a comme objectif d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents dans un domaine d'activité particulier. Sur le plan concurrentiel, on distingue deux grands types de stratégies généralistes (domination par les coûts et différenciation) et une stratégie de spécialiste (focalisation).

Les stratégies de domination par les coûts

Cette stratégie consiste à atteindre de façon durable, un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité. Une stratégie de domination par les coûts se caractérise par la recherche d'un volume d'activité important, des investissements conséquents notamment dans le domaine de la production de masse (rationalisation du processus) et enfin par l'obligation de cibler large.

L'obtention de coûts bas est rendue notamment possible par la conjonction de plusieurs éléments :

- *les économies d'échelle* : il ressort en effet que les coûts unitaires correspondant à une activité donnée diminuent au fur et à mesure que les capacités de production et le volume d'affaires augmentent. Les écono-

mies réalisées sont le résultat par conséquent d'un étalement des frais fixes (recherche, conception, publicité) sur des séries plus longues et de la diminution du coût d'investissement par unité au fur et à mesure que la capacité totale augmente ;

- *l'effet de taille* : l'effet de taille permet à l'entreprise de disposer d'un pouvoir de négociation plus important vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs. Elle lui donne en particulier la possibilité d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents de taille plus modeste ;
- *l'effet d'apprentissage* : l'effet d'apprentissage conduit avant tout à l'amélioration de la productivité du travail. Au fur et à mesure qu'une tâche se répète, le temps nécessaire à sa réalisation tend à diminuer, baissant ainsi le coût du travail. L'effet d'apprentissage est par conséquent fonction de l'expérience et du nombre de fois où la tâche est réalisée. La baisse des coûts provient par conséquent de la maîtrise progressive des techniques, ce qui engendre des gains de productivité ;
- *l'amélioration et la sophistication des produits et process* : Les coûts peuvent également diminuer par le remplacement progressif de la main d'œuvre par des moyens de production appropriés.

Une stratégie de domination par les coûts offre en général une forte rentabilité et permet d'être en position de force au niveau des prix par rapport à ses principaux concurrents et fournisseurs. Une stratégie de domination par les coûts présente naturellement des risques spécifiques au titre desquels on peut citer :

- les risques de changements technologiques qui peuvent annuler l'avantage obtenu en raison de l'apparition de technologies nouvelles à faible coût ;
- l'incapacité de détecter en temps utile les changements à apporter aux produits en termes de différenciation (évolution des attentes, apparition de nouveaux segments), en raison d'une attention exclusivement centrée sur les coûts ;
- la décision des concurrents de recourir à la même stratégie, d'où une logique destructrice de marge pour l'ensemble des acteurs.

Plusieurs firmes sont connues pour avoir opté pour cette stratégie concurrentielle dans plusieurs secteurs d'activités, à l'image de Texas Instrument, d'Emerson Electric ou encore de Black et Decker. Il est proposé de s'intéresser plus particulièrement à la stratégie initiale du distributeur Ikea

qui a su dès son origine proposer un concept universel de produits centré sur une domination globale au niveau des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La stratégie de domination par les coûts d'Ikea

Ikea doit une part non négligeable de sa réussite au développement d'une stratégie de domination par les coûts efficace caractérisée par une diminution drastique des coûts sur l'ensemble de la chaîne. En effet, les prix bas sont au cœur de sa politique commerciale et tous les maillons de la chaîne apportent leur contribution. Réduire les coûts permet à Ikea de faire baisser le prix de vente et donc d'assurer un bon rapport qualité/prix à ses produits.

Plusieurs décisions ont contribué à l'efficacité de cette politique :

- l'unicité du concept (marque, positionnement et cible identiques, même politique de distribution, communication simple et efficace autour d'un même catalogue) ;
- la maîtrise et le contrôle des sources d'approvisionnement (sélection des fournisseurs au meilleur prix, recherche constante de matériaux substituables et meilleur marché) ;
- la réalisation d'économies d'échelle liée à la nature des produits (produits formatés) et à un système de distribution homogène ;
- le transfert d'une partie des coûts vers le consommateur : *meubles en Kit*. Les clients participent eux-mêmes à la création de valeur, en prenant en charge certaines des tâches traditionnellement dévolues au fabricant (comme l'assemblage, le montage et l'ajustement des meubles) ou au distributeur (tels que la vente, le transport et la livraison des produits) ;
- l'augmentation des capacités de stockage grâce aux conditionnements plats des meubles en kit,
- la localisation en périphérie des grandes villes (permettant une meilleure maîtrise des coûts).

Les stratégies de différenciation

L'objectif de cette stratégie est de se distinguer des concurrents en proposant des produits différents de qualité supérieure. Il s'agit par conséquent de fidéliser le client, en lui donnant le sentiment que le produit qui lui est offert a quelque chose d'unique. Pour cela, l'entreprise est conduite à proposer une offre qui ne soit pas directement comparable à celle des concurrents. Par ce biais, l'entreprise évite l'affrontement et des risques de comparaison entre les produits. Les avantages de la différenciation sont le fait de pouvoir vendre

une quantité plus grande de produits, de fidéliser la clientèle, et d'obtenir généralement un surprix (vente d'un produit plus élevé que le concurrent car les clients sont prêts à le payer plus cher).

Une stratégie de différenciation se caractérise ainsi par une stratégie axée sur la qualité - sophistication perçue du produit (effort d'innovation/ degré de maîtrise de la qualité des produits), des investissements importants dans le domaine de la gestion relationnelle (informations interne et externe performantes), une communication ciblée et une distribution sélective et enfin une stratégie d'image et de fidélisation.

Pour réussir une stratégie de différenciation, l'entreprise doit espérer satisfaire trois conditions. Les facteurs de différenciation doivent être significatifs, économiquement viables et défendables.

- *significatif*, dans la mesure où la différenciation créée doit être très nettement perceptible par l'acheteur. Il faut en effet que le client perçoive l'intérêt qu'il peut y avoir à acheter un produit plus cher ;
- *économiquement viable (demande suffisante)*, dans la mesure où les stratégies de « différenciation » s'opposent à la logique traditionnelle de domination des coûts (la différenciation doit en effet compenser des prix éventuellement plus élevés) ;
- *défendable sur le long terme*, afin d'écarter tout risque de concurrence par les prix, notamment, lorsque l'écart de prix entre les produits devient très important.

Ces éléments distinctifs peuvent être de nature variée. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise dispose :

- d'une marque reconnue : la détention d'une marque est un moyen pour un fabricant d'inverser le rapport de force avec les distributeurs, en créant une valeur spécifique pour le consommateur final. Elle a en effet le pouvoir d'influencer les connaissances, les attitudes et les comportements des clients, en créant de la proximité et de la confiance entre le produit et l'individu ;
- d'une image ou d'une notoriété exceptionnelle¹ (ex : Ferrari ou Chanel) ;
- d'une référence historique (cas pour les entreprises pionnières comme Nivea) ;

1. La notoriété correspond à la mémorisation d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise par un individu. L'image est une notion plus complexe et se définit comme un ensemble de représentations et d'associations qu'un individu développe sur un produit, une marque ou une entreprise.

- d'une position de leader au sein du secteur. En effet, plusieurs études montrent que les entreprises leader ont souvent une influence sur les préférences des consommateurs (ex : IBM) ;
- d'un avantage technologique réel (ex : normes de sécurité très strictes développées par Volvo) ;
- d'innovations produit ou process fortes (ex : Sony) ;
- d'une originalité en matière de design et d'esthétique industrielle (ex : Apple) ;
- de services rendus à la clientèle (ex : Darty : rapidité de livraison, réparation, politique de crédit) ;
- d'un réseau de distribution spécifique (ex : Kelton qui a décidé de vendre ses montres dans les grandes surfaces et les bureaux de tabac).

Imerys : une stratégie de différenciation gagnante

Imerys a réussi, dans un contexte concurrentiel difficile au sein d'un environnement sensible aux aléas conjoncturels, à poursuivre sa croissance, grâce à une politique de différenciation particulièrement efficace fondée sur :

- l'exploitation de gisements de grande qualité à proximité des débouchés,
- une forte politique de R&D destinée à répondre au mieux à l'évolution des besoins des clients,
- un portefeuille de marques et de brevets très important dans chacune des activités,
- une politique de produits sur mesure,
- l'intégration de valeur ajoutée dans les produits (exemples : pâtes céramiques prêtes à l'emploi),
- une offre globale de produits et de services (recherche, production, suivi logistique, assistance technique),
- une stratégie de développement soutenue par une politique de ressources humaines motivante (plan d'actionnariat).

La différenciation présente des risques lorsque les avantages concurrentiels reposent essentiellement sur :

- des éléments de forme ou d'apparence non protégés (cf. design, packaging) ;
- des éléments conjoncturels (liés par exemple aux effets de mode) ;
- des éléments pouvant facilement être imitables ou copiés par la concurrence.

La différenciation peut également être risquée, lorsque le différentiel de prix entre le produit de l'entreprise et ceux des concurrents, devient trop élevé.

Les stratégies de focalisation sur une « niche » particulière

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité, voire unique, de manière à se créer une "niche" sur le marché. Elle consiste par conséquent à se concentrer sur un segment du marché précis, où l'entreprise ne subit pas l'attaque frontale d'acteurs généralistes. En effet, certaines entreprises peuvent chercher à éviter la compétition, en recherchant un créneau particulier sur lequel peu de concurrents sont présents. Il s'agit par conséquent d'évoluer dans un domaine où la concurrence est encore absente et sur lequel il est difficile de se développer en nombre. Cette situation permet ainsi à l'entreprise d'exploiter un segment de la demande, en proposant une offre taillée sur mesure et en se plaçant en position dominante sur ce segment. La compétitivité relève d'une production à moindre coût grâce à la compétence distinctive qui permet de se focaliser sur un segment précis.

Une telle stratégie est généralement valable lorsque la taille du DAS est relativement petite et ne peut pas constituer une base de développement rentable pour des entreprises puissantes à la recherche d'effets de volume et de production en grande série. Cette stratégie vise donc essentiellement à retirer tout attrait à l'entrée de nouveaux concurrents en misant sur des secteurs peu soumis à l'innovation technologique, aux effets d'échelle ou à une demande abondante (ce qui réduit la menace de concurrents existants, de nouveaux arrivants ou de produits de substitution). L'entreprise doit donc maîtriser un savoir-faire particulier, à défaut d'une taille et de moyens suffisants. Les conditions pour mettre en œuvre une telle stratégie sont essentiellement de sélectionner un type de produit (exemple : Häagen-Dazs leader incontesté de la crème glacée/Illinois Tool Works sur le marché des systèmes de fermeture) ou un type de client/zone géographique (ex. : ADA, spécialiste de la location automobile pour les petits utilisateurs voulant disposer d'une voiture de quelques jours dans leur ville, créneau non investi par les grands réseaux).

En règle générale, les stratégies de focalisation s'exercent dans des activités de niche peu connues, éloignées des mouvements de mode et faiblement dépendantes des autres activités du secteur, à l'instar de l'américain Tyco qui s'est positionné sur le marché de la fabrication des cintres.

La stratégie de focalisation de Tyco dans la fabrication des cintres

Une des activités les plus rentables de l'entreprise américaine Tyco concerne la fabrication des cintres destinés aux couturiers pour présenter les collections dans les magasins. Le prix unitaire est peu élevé mais les économies d'échelle sont très importantes dans la fabrication des cintres. À force d'acquisitions, Tyco possède le monopole de ce marché. Aucune autre firme ne peut prétendre contester sa domination car la taille du marché ne supporterait pas le volume nécessaire pour un autre compétiteur équivalent à Tyco sur ce marché de spécialiste.

D'après *The Wall Street Journal* (2000)

Ces stratégies visent par conséquent à développer des activités rentables pour un ou deux acteurs du marché, en s'attaquant à des cibles peu recherchées par les grandes firmes du secteur en raison de leur faible attractivité : faible volume, rentabilité limitée, exigences particulières... L'objectif d'une stratégie de focalisation est donc d'identifier un segment de clientèle spécifique ou une cible généralement peu sensible aux offres existantes, en assumant des activités différentes de celles de ses rivaux. Ceci passe naturellement par la mise en place d'un système spécifique, capable de répondre à des exigences nouvelles, tout en maintenant une rentabilité suffisante. De ce point de vue, la politique suivie par Southwest Airlines Company (peu de services aux passagers) pour échapper aux règles des grandes compagnies aériennes (avec leurs services complets) est particulièrement éclairante.

Penser et agir différent : le choix de Southwest Airlines Company

Southwest Airlines Company, offre des services de court-courrier peu coûteux entre des villes moyennes et les aéroports secondaires des grandes cités. Elle évite les grands aéroports et les vols longue distance. Grâce à des rotations de quinze minutes seulement aux portes d'embarquement, cette compagnie est capable de faire voler ses avions davantage que ses rivaux et d'assurer plus de vols avec moins d'appareils. On trouve parmi ses clients des voyageurs d'affaires, des familles, des étudiants. La fréquence de ses dessertes et ses faibles tarifs attirent les clients sensibles aux prix, qui voyageraient sans cela par autocar, et les voyageurs attirés par la commodité, qui choisiraient une compagnie à services complets sur d'autres destinations. Ces faibles tarifs sont rendus possible par la rationalisation de son système commercial et logistique. En effet, Southwest Airlines Company n'assure ni repas à bords, ni réservation de sièges, ni transfert des bagages, ni classes supérieures. Une billetterie automatique aux portes d'embarquement incite les clients à court-circuiter les agences de voyage, ce qui réduit d'autant les

commissions supportées par Southwest. La standardisation de la flotte, composée uniquement de 737, améliore l'efficacité de la maintenance. Enfin, dans un souci de rentabilité, Southwest Airlines Company s'appuie sur un personnel peu nombreux et très productif (accords d'entreprise souples, salariés actionnaires, système de motivation efficace...).

La stratégie de focalisation présente l'avantage de pouvoir développer de manière autonome une stratégie de développement dans une activité, où l'on dispose d'une bonne connaissance du marché, ce qui permet de réagir rapidement aux évolutions constatées. Néanmoins, cette stratégie se révèle souvent à haut risque pour les entreprises qui doivent veiller à répondre aux deux questions suivantes :

- la taille du segment permet-elle une rentabilité suffisante ?
- quelle est la pérennité du segment au regard de son cycle de vie ?

Les stratégies fondées sur le temps

À côté des stratégies concurrentielles traditionnelles, certains travaux ont mis en avant une stratégie, quelque peu différente, fondée sur le temps. Les stratégies fondées sur le temps procurent à la firme un avantage concurrentiel potentiel, si elle sait l'utiliser à bon escient. Elles permettent à l'entreprise d'attaquer ses adversaires, non pas par une logique d'affrontement mais par un effet de surprise pouvant déstabiliser les concurrents et les empêcher de réagir rapidement.

Les stratégies concurrentielles fondées sur le temps répondent à trois principaux objectifs :

- rendre les systèmes de création de valeur deux à trois fois plus flexibles et rapides que ceux des concurrents ;
 - positionner, auprès des clients les plus sensibles, les critères de variété et de rapidité, en veillant à en faire un argument commercial significatif ;
- ne pas hésiter à surprendre la concurrence, afin de contrer ses plans d'actions et de la rendre dans l'incapacité de réagir rapidement compte tenu de l'effet de surprise.

Le principe de ces stratégies consiste pour une firme à créer elle-même les conditions de sa propre croissance. Par conséquent, dans sa démarche de croissance, elle ne va plus chercher à calquer sa stratégie sur celle des firmes en place, en essayant de faire aussi bien, sinon mieux. Elle va chercher à inventer de nouvelles règles du jeu, pour lesquelles elle détiendra un

avantage qu'il s'agira d'imposer dans le secteur visé. À une logique adaptative, les firmes substituent désormais une approche proactive. Anticipation, réactivité, surprise stratégique, variété de l'offre et flexibilité sont donc les clés de voûte de cette politique qui entend dépasser les modèles classiques de concurrence orientés sur la gestion du couple prix-qualité. Dans ce nouveau modèle, il ne s'agit plus uniquement d'avoir des atouts supérieurs au concurrent. Il convient également de créer les conditions d'un changement de contexte qui limite le pouvoir d'action de ses principaux rivaux. L'enjeu est en effet de parvenir, par sa rapidité d'action, à proposer une offre aux clients qui à l'instant *t* ne peut être comparée à aucune autre approche alternative. Ceci implique naturellement de réorganiser leur structure autour de processus de création de valeur qui permettent une véritable chasse au temps à tous les niveaux de l'entreprise (réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, transversalité des activités, décloisonnement des fonctions, organisation par projet, système de veille permanent...).

Le temps devient ainsi une arme stratégique qui doit permettre aux entreprises performantes de bâtir un avantage concurrentiel, en réduisant leur temps de réponse dans le développement de nouveaux produits, la production, la distribution et le service. C'est le concept de *Time-Based Competition*.

CERNER LA DYNAMIQUE SECTORIELLE D'UNE ACTIVITÉ

Une fois les DAS identifiés, il convient de cerner la dynamique sectorielle de chaque activité. Ceci passe notamment par l'étude des cycles de vie des secteurs et des technologies. Ce travail d'analyse doit permettre de préciser le système concurrentiel associé à chaque DAS et son intérêt pour la firme en termes de croissance et de rentabilité.

LE CYCLE DE VIE DES SECTEURS ET MARCHÉS

L'analyse du cycle de vie d'un secteur d'activité constitue une approche essentielle dans l'analyse des systèmes concurrentiels. Son importance s'explique par le rôle du secteur dans la dynamique du jeu concurrentiel qui intègre à la fois le marché final, la concurrence et les compétences.

Le cabinet A.D. Little identifie huit critères clés pour analyser le stade d'évolution d'un domaine d'activité (émergence, croissance, maturité, déclin) :

- le taux de croissance de l'activité ;
- le potentiel du secteur ;
- la largeur de la gamme ;
- le nombre de concurrents ;
- la stabilité de la part de marché ;
- les comportements d'achat ;
- les barrières à l'entrée ;
- les technologies.

Parmi ces critères, il convient de préciser ce que l'on entend par *barrières à l'entrée*, notion que l'on retrouvera au niveau du modèle des cinq forces concurrentielles de M. Porter. Celles-ci représentent tous les obstacles

stratégiques, économiques, financiers et juridiques que vont dresser plus ou moins délibérément les différentes entreprises du secteur pour empêcher l'arrivée de nouveaux entrants.

Nous présentons ci-après la matrice développée par ce cabinet, en précisant les modalités propres à chacun des critères pour les quatre phases du processus.

Tableau 8.1 – Caractéristiques du secteur ou du marché selon le stade de maturité

Stades de maturité Critères clés	Émergence	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Élève	Très élevé	En stagnation	Nul ou négatif
Potentiel du secteur	Fort	Très fort	Faible	Très faible
Largeur de la gamme	Assez importante et non stabilisée	Importante	Moindre largeur Stabilisation	En diminution
Nombre de concurrents	Nombre limité d'entreprises	Nouveaux entrants Logiques de fusions	Concurrence par les prix concentration /faillite	Sortie de nombreux concurrents
Stabilité de la part de marché	Marché fragmenté	En voie de stabilisation	Stabilité	Stabilité
Comportements d'achat	Mal identifiés Fluides	Début de structuration	Bien connus et stables	Très connus et stables
Barrières à l'entrée	Faibles	Assez élevées	Élevées	Très élevées
Technologies	Instables	En voie de stabilisation	Stables	Totalement maîtrisées

L'évolution du secteur peut ainsi être représentée par une courbe en S, avec :

- une première phase à croissance lente (démarrage), où seulement quelques entreprises s'intéressent au produit. Celui-ci est d'ailleurs encore mal connu du public (diffusion restreinte) ;

- une deuxième phase à forte croissance qui encourage l'arrivée de nouveaux entrants en raison de l'adoption du produit par un plus grand nombre de clients (le produit est désormais accessible et connaît un fort attrait auprès des consommateurs) ;
- une troisième phase caractérisée par une stabilité de l'activité, dans laquelle il devient plus difficile d'augmenter ses parts de marché compte tenu de l'intensité de la concurrence (diffusion élargie) ;
- une quatrième phase marquée par une diminution de l'activité, une banalisation du produit (risque d'obsolescence), un processus de concentration et le développement de produits de substitution.

Cet outil d'analyse doit se voir avant tout comme un moyen de lister les critères clés à prendre en compte dans le processus de développement d'un secteur d'activité. Il sert donc de descripteur pour cerner les facteurs qui affectent le stade d'évolution d'un domaine d'activité. Il permet ainsi à l'entreprise d'adapter sa stratégie en fonction des variations de la demande et de la nature de la concurrence qui existe à chacune des phases du processus.

Il est à noter que cette matrice suppose une cohérence d'évolution entre les facteurs, ce qui dans la pratique n'est pas toujours le cas ou du moins demande d'être vérifiée. L'autre difficulté vient de la complexité des situations dans la mesure où les rythmes de croissance dans chaque phase ne sont pas toujours les mêmes d'un marché (ou sous-marché) à un autre. En effet, il semble difficile d'appliquer à chaque secteur d'activité le même schéma d'évolution, dans la mesure où dans certains secteurs, l'arrivée de nouveaux produits (innovations) peut venir modifier la courbe et changer ainsi le rythme et la durée de chaque phase. Par conséquent, en fonction du secteur étudié, les caractéristiques associées à chacune des phases (en termes de demande, de concurrence, de risques encourus...), leur durée et le rythme de progression peuvent varier fortement d'une industrie à une autre. Le principal reproche que l'on peut faire à cet outil est donc de décrire un seul mode d'évolution censé intervenir quelle que soit la nature des produits commercialisés.

Ces critiques n'enlèvent néanmoins rien à l'intérêt pratique de cet outil qui permet à l'entreprise de se situer en termes de croissance et de s'interroger aux politiques d'adaptation ou de réorientation à envisager en fonction de la période considérée. Elles sous-tendent simplement qu'avant de procéder à une analyse approfondie du cycle de vie d'une industrie, il convient de préciser les spécificités sectorielles (on peut difficilement

comparer le secteur de la force avec celui de l'informatique) et l'influence exacte des technologies dans la dynamique du secteur (nature et impact des innovations, fréquence des changements technologiques...). Il importe également de limiter cet outil à un rôle d'analyse (partielle) de la situation et en aucun cas de le considérer comme un outil de planification ayant capacité à prévoir les évolutions.

LE CYCLE DE VIE DES TECHNOLOGIES

On peut définir la technologie comme un ensemble de connaissances, de savoir-faire, nécessaires pour fabriquer des produits et élaborer des processus de production.

Tout comme les produits, les technologies naissent, se développent et disparaissent. Le cycle de vie des technologies permet de positionner les technologies en fonction de leur âge et de leur performance. Il permet d'estimer le potentiel de développement de l'entreprise, de déterminer l'objectif financier global et d'envisager la stratégie de croissance adaptée aux ressources existantes.

Le cycle de vie des technologies constitue l'une des données essentielles dans la formation et la structuration d'un environnement concurrentiel¹. Il peut, suivant les cas, favoriser ou au contraire freiner la croissance du secteur, en provoquant des phénomènes de substitution ou en permettant le renouvellement de certaines pratiques. Ainsi par exemple, une innovation essentielle comme le transistor a permis de rendre la radio portative et l'écoute de la musique mobile. Peu après d'autres évolutions technologiques comme le magnétophone ou le baladeur ont donné la possibilité aux consommateurs d'écouter de la musique là où ils voulaient et quand ils voulaient. De même, le progrès technologique peut modifier le rapport espace-temps et accroître les capacités des produits, à l'instar du compact-disque puis du vidéodisque qui ont permis de voir, d'entendre et stocker dans un très faible espace des sons et des images, de les vendre en série. Il peut aussi modifier la structure et la dynamique des coûts, en créant de nouvelles sources d'avantages concurrentiels (Jarillo, 2004). Par exemple, le cas des mini-turbines à gaz génèrent de l'électricité à un coût très compétitif et le volume de production est plus bas que celui des centrales

1. Voir sur ce point, Attali (1990).

thermiques traditionnelles. De même, la baisse rapide des coûts de transports est due à de nombreuses innovations (containers, transport combiné rail/route). On peut naturellement citer la chute spectaculaire des coûts d'interactions liée notamment à la révolution du numérique. Le progrès technique peut également introduire de nouvelles caractéristiques aux produits, plus avantageuses pour les utilisateurs (amélioration de la qualité, augmentation de l'efficacité...) et faire ainsi évoluer la structure du secteur en créant de nouvelles relations entre les acteurs : l'ordinateur personnel, la miniaturisation des machines équipant les entreprises a par exemple remplacé d'innombrables services rendus jusque-là par des acteurs privés (secrétariat, comptabilité, renseignement, banque de données). Enfin, les changements technologiques ont une incidence sur les barrières à l'entrée, en pouvant constituer un véritable obstacle pour de nombreux entrants dotés de capacités de recherche et de ressources financières limitées. C'est le cas par exemple dans le secteur de l'automobile, où la majeure partie des activités est protégée par les économies d'échelle réalisées dans les domaines de la production, de l'assemblage et de la distribution.

Autant d'exemples qui montrent le rôle de la technologie dans le développement des firmes et la restructuration des secteurs d'activités.

Le concept de cycle de vie des technologies

Le concept de « cycle de vie des technologies » est un outil particulièrement utile pour comprendre l'influence qu'exerce la technologie au niveau des politiques d'investissements, des procédés de production et la dynamique d'un secteur. À l'instar du cycle de vie d'un secteur, il peut être représenté par une courbe en S.

Pour chaque phase est associée une situation type permettant à l'entreprise d'adapter sa stratégie en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, lors du lancement, les spécifications du produit ne sont pas définitives, on doit effectuer de nombreux changements dus à des problèmes de production et d'acceptation du produit sur le marché. Cette phase exige généralement un personnel hautement qualifié. En revanche, la production ne fait pas appel à de gros investissements. En phase de croissance, les changements sont encore fréquents pour accroître la qualité technique du produit et l'efficacité de la production. Les investissements en production sont souvent importants et la concurrence force à diminuer les prix.

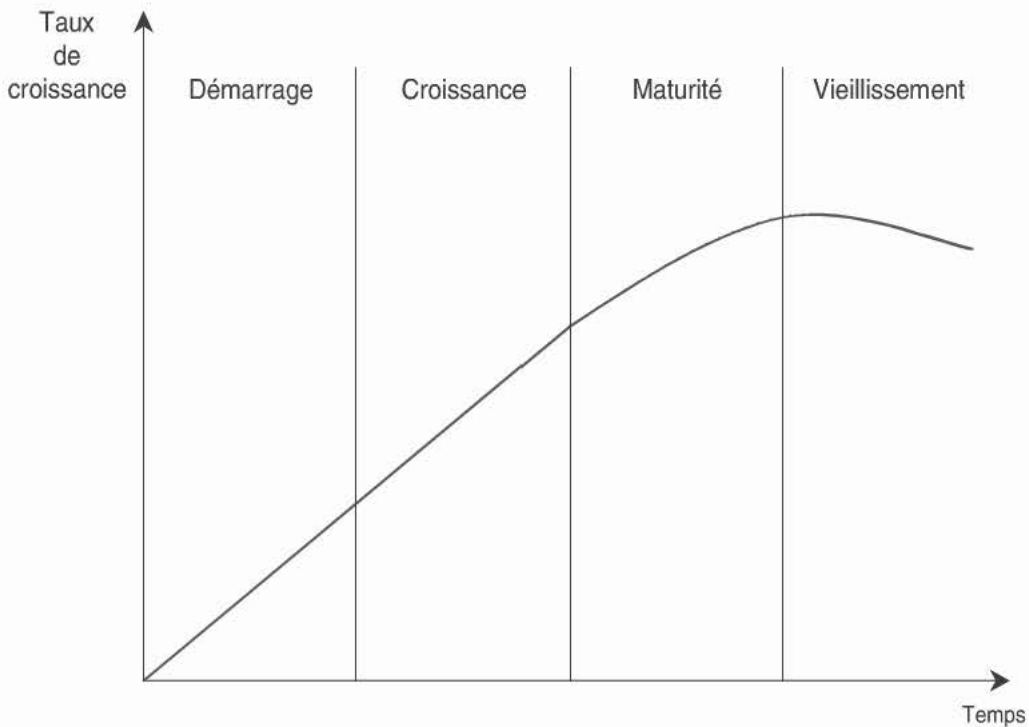


Figure 8.1 – Cycle de vie des technologies

Durant cette phase, l'entreprise espère généralement garder un certain avantage, en bénéficiant de la courbe d'apprentissage et des économies de coûts. Pour R.N. Foster (1982), une technologie parvient à maturité (ou montre ses limites), lorsque l'entreprise ne parvient plus à améliorer sensiblement la recherche et développement, voit sa productivité diminuée en termes de coût/bénéfice et les potentialités d'application se restreindre. Le cabinet AD Little évoque également les conditions favorables d'accès et le niveau d'activité déployée autour de la technologie. Quant à la phase de déclin, elle est souvent associée à l'absence réelle de recherches et à un effort important de rationalisation visant à compenser l'absence de développement.

Les différents types de technologies

Pour le cabinet A.D. Little¹, toute entreprise dispose d'un ensemble de technologies mises en œuvre dans ses activités qu'il convient de repérer et d'apprécier en fonction de leur importance stratégique. Cet ensemble doit

1. Arthur D. Little, *Stratégie et technologie*, Rapport ADL, Davos, 1981.

être connu et analysé pour améliorer la compétitivité de l'entreprise sur ses marchés. Pour ce faire, le cabinet A.D. Little a classé les technologies en quatre catégories :

- *les technologies de base* : elles sont essentielles au développement des activités. Très répandues dans l'entreprise et chez les principaux concurrents, elles ont un impact limité sur le jeu concurrentiel en raison de leur faible spécificité. En effet, dans la mesure où la plupart des entreprises du secteur les utilisent ou peuvent les utiliser, ces technologies ne peuvent pas constituer un avantage concurrentiel distinctif ;
- *les technologie-clés* : elles sont généralement en cours d'exploitation dans les entreprises du secteur et ont par conséquent un impact majeur sur la dynamique concurrentielle. Ce sont des technologies que l'entreprise doit s'efforcer de maîtriser rapidement, pour espérer en obtenir un avantage concurrentiel spécifique ;
- *les technologies de pointe* : elles sont l'avenir de l'entreprise et présentent un fort degré de différenciation (perspectives importantes en matière d'innovation). Elles sont souvent en cours d'expérimentation chez les principaux leaders du secteur ;
- *les technologies émergentes* : elles sont au stade de la recherche fondamentale ou de l'expérimentation dans d'autres secteurs d'activités et offrent à moyen/long terme des perspectives de développement intéressantes (régénération, renouvellement de certaines pratiques...).

La technologie, quelle qu'elle soit, n'a pas de valeur intrinsèquement. Elle tire son importance des effets qu'elle exerce sur l'avantage concurrentiel et donc sur la structure du secteur. Dans le cadre d'un diagnostic technologique, l'analyste se doit de répondre à différentes questions :

- Quelles sont les technologies d'ores et déjà utilisées et celles qu'il convient de développer ?
- Quelles sont les technologies encore peu diffusées et présentant un fort potentiel de différenciation ?
- Quelle technologie choisir, à quel moment et avec quels moyens ? Comment assurer la transition entre deux technologies ?
- Est-ce que la technologie retenue peut être aisément incorporée dans les produits ? Améliore-t-elle les conditions de production à grande échelle ?

- Quels sont les principaux avantages associés à cette technologie (innovation, différenciation, réduction des coûts) ?
- Comment anticiper et réagir face aux risques de substitution technologique ?

De manière générale, une position technologique favorable dans un segment stratégique donné doit se traduire pour l'entreprise par une facilité d'accès aux technologies de base, une maîtrise des technologies clés, l'intégration rapide des technologies de pointe, et une capacité à détecter et accompagner le développement des technologies émergentes.

Les nanotechnologies révolutionnent l'industrie américaine

Les nanotechnologies ne sont plus l'apanage des sociétés innovantes. Preuve d'une maturité naissante, de plus de plus de grands groupes industriels américains ont mis en place une stratégie pour intégrer ces technologies afin d'alimenter leur croissance future. C'est ainsi que de groupes aussi importants que DuPont, Lockheed Martin, Kodak, IBM, Motorola, Hewlett-Packard, Dow Chemical, Intel ont adopté les nanotechnologies dans leur stratégie de développement. Cette science de l'infiniment petit permet de concevoir et fabriquer des structures à partir d'atomes et de molécules. Mesurables en nanomètres (un milliardième de mètre), les applications attendues peuvent être aussi variées que des circuits intégrés miniatures, des nouveaux matériaux ou des robots médicaux capables d'explorer le corps humain. Ces technologies intéressent de plus en plus les grandes entreprises américaines qui en attendent innovation et gains en compétitivité, et parient une partie de leur prospérité à venir sur cette nouvelle révolution technologique. Comme le souligne Krishna Doraiswamy, Directeur des programmes scientifiques du groupe DuPont, « Pour nous, l'innovation scientifique dans le domaine de l'infiniment petit est tout simplement l'enjeu de notre croissance future.

D'après *Les Échos innovation*.

Comment apprécier le potentiel technologique d'une entreprise ?

À partir des travaux de Morin, plusieurs critères peuvent contribuer à apprécier le potentiel technologique d'une entreprise en termes de création de valeur. Parmi ces différents critères, on retiendra :

- *l'intensité de la maîtrise* par l'entreprise de la technologie considérée, c'est-à-dire le degré de compétence technique avec laquelle la firme la met en œuvre ;
- *l'étendue de la maîtrise* par l'entreprise de la technologie considérée, c'est-à-dire son degré de diffusion parmi le personnel (affaire de spécialiste ou culture d'entreprise ?) ;
- *le degré de spécificité développé* par l'entreprise en matière de conception et de développement de la technologie ;
- *la capacité en Recherche & Développement* dans le domaine de la technologie considérée en termes de ressources (financière, technique, matérielle, humaine) mais aussi en termes de capacités (anticipation, ouverture, réactivité) ;
- *l'indépendance* de l'entreprise vis-à-vis des tiers (fournisseurs, prestataires, partenaires, bailleurs de licences...) ;
- *la protection* dont bénéficie l'entreprise en raison de la solidité de ses brevets et de la très grande technicité de son savoir faire.

La notion de portefeuille technologique

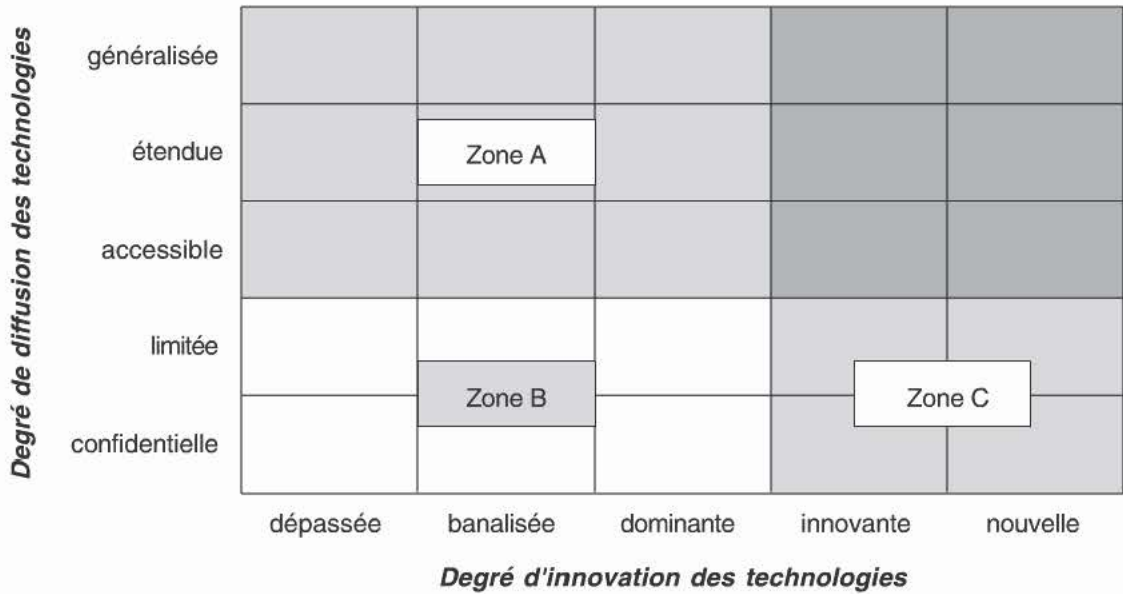
Au-delà de la connaissance du cycle de vie d'une technologie et de l'analyse des technologies existantes sur le marché, il peut également être intéressant pour l'entreprise d'avoir une vision d'ensemble de son propre portefeuille technologique.

On entend par portefeuille technologique l'ensemble des techniques et technologies dont l'entreprise dispose, qu'elle les exploite ou non.

La matrice proposée ci-après prend appui sur les critères précédemment développés et permet d'analyser le potentiel d'un portefeuille technologique. La matrice présentée s'appuie sur différentes études réalisées en entreprise au sein du cabinet Dever. Elle est construite autour de deux axes :

- le degré d'innovation des technologies ;
- le degré de diffusion des technologies.

Le degré d'innovation mesure la performance technique de la technologie au regard des connaissances scientifiques du moment. Elle peut être totalement nouvelle, innovante, dominante, banalisée ou dépassée. *Le degré de diffusion* mesure le caractère plus ou moins exclusif d'une technologie. Celle-ci peut être confidentielle, limitée, accessible (à disposition des acteurs qui en ont les moyens financiers), étendue (c'est-à-dire facilement disponible) ou généralisée (tous les acteurs la possèdent ou pourraient la posséder).



Zone A : Les technologies détenues par l'entreprise ne constituent pas la source d'un avantage concurrentiel

Zone B : Les technologies détenues par l'entreprise peuvent être une source d'avantage concurrentiel

Zone C : L'innovation en soi ou l'expertise peut être une source d'avantage concurrentielle pour l'entreprise

Figure 8.2 – Portefeuille des technologies d'une entreprise

Cette matrice montre l'importance de développer un avantage concurrentiel durable sur la base des technologies possédées par l'entreprise. Elle permet en particulier de prendre conscience que la maîtrise de technologies même complexes n'entraîne pas forcément l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, et qu'il convient donc en permanence de les inventorier, de les évaluer puis de les protéger sur un horizon suffisamment étendu. Elle montre également la nécessité d'optimiser et d'enrichir son portefeuille dans la durée, si l'on veut continuer à devancer ses principaux concurrents.

LA TYPOLOGIE DES SYSTÈMES CONCURRENTIELS DU BCG

Le cabinet BCG propose d'étudier les systèmes concurrentiels dans lesquels évolue la firme, de la manière suivante :

		Avantage concurrentiel	
		Faible	Élevé
Possibilité de différenciation concurrentielle	Forte	Système de fragmentation	Système spécialisation
	Limitée	Système d'impasse	Système de volume

Figure 8.3 – Typologie des systèmes concurrentiels (d'après la BCG)

Système de fragmentation

Il n'y a pas ici de lien direct entre la part de marché et le taux de rentabilité attendu du projet. La stratégie de l'entreprise devra donc s'adapter au cas par cas après analyse du projet. Les activités fragmentées sont donc celles dans lesquelles l'adaptation rapide aux variations du marché est le principal facteur clé de succès. Dans ce type de situation, la taille de l'entreprise est plus un handicap qu'un avantage car il est difficile de valoriser des frais généraux importants avec des activités trop fragmentées. Si des sources de différenciation existent, elles évoluent généralement trop vite, pour que l'on puisse en tirer un avantage durable. Dans ce type de système concurrentiel, les sources de différenciation sont multiples mais fragiles, et la possibilité de réaliser des économies d'échelle est très limitée.

Système de spécialisation

Les activités seront rentables si le degré de spécialisation est bien adapté et permet à la firme de disposer d'un avantage concurrentiel durable par rapport à ses principaux rivaux. Il s'agit donc pour l'entreprise de rechercher des niches stratégiques défendables sur une longue période. La croissance de la part de marché ne doit donc pas être systématiquement retenue comme facteur déterminant.

Systeme de volume

La conquête de part de marché devient le corollaire de la hausse de rentabilité du projet. L'entreprise doit donc mettre en place une stratégie offensive de volume autour de produits peu différenciés (standard) et en grande quantité. Dans ce type de configuration, le critère le plus pertinent de réussite est donc la part de marché et la recherche d'activités de volume censée procurer un avantage important au niveau des coûts. Dans ce type d'industrie, la lutte concurrentielle est donc fondée sur les prix, avec des possibilités d'exploiter les effets d'expériences et de réaliser des économies d'échelle.

Systeme d'impasse

La rentabilité ne varie pas quelle soit la part de marché détenue par l'entreprise. Les situations d'impasse sont en effet des situations dans lesquelles ni le volume, ni la différenciation ne peuvent fournir d'avantages concurrentiels déterminants. L'entreprise se retrouve ainsi dans une impasse stratégique, ce qui peut l'amener à sortir du marché, si le niveau de rentabilité observé est inférieur au minimum décidé par l'entreprise.

Tableau 8.2 – Facteurs clés de succès

Case stratégique	Principaux facteurs clés de succès
Systeme de fragmentation	Capacité de réactivité et de souplesse Capacité d'innovation Tolérance au changement et à l'incertitude
Systeme de spécialisation	Qualité, originalité et spécificité de l'offre Proposition de services annexes Image et réputation de l'entreprise Base d'expertise clairement identifiée et reconnue
Systeme de volume	Taille de l'entreprise Potentialités de synergies Parts de marché Maîtrise et réduction des coûts Effets d'expérience et d'apprentissage
Systeme d'impasse	Rationalisation de l'ensemble du système productif Préservation de la notoriété et de l'image de la firme

Chacune de ces situations répond à des systèmes concurrentiels spécifiques : la stratégie de fragmentation est adaptée à des environnements caractérisés par de nombreux acteurs de taille modeste entrant et sortant continuellement du marché. Généralement, les grandes entreprises se trouvent ici désavantagées car les marges sont souvent faibles et peu prévisibles, ce qui demande une limitation des frais fixes et des capacités d'adaptation et de réactivité élevées. La stratégie de spécialisation se retrouve dans des situations où plusieurs entreprises leaders sont parvenues à se positionner favorablement sur leurs niches respectives, rendant difficilement rentable l'activité des suiveurs (sur chacun des marchés). La stratégie de volume correspond à des situations, où le nombre de concurrents est faible avec l'existence d'entreprises leaders puissantes et très rentables, les concurrents sérieux étant souvent en quantité limitée.

LE MODÈLE DES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

Un diagnostic stratégique doit analyser les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur. Il s'appuie généralement sur une analyse structurelle du secteur dans lequel évolue l'entreprise étudiée (Porter, 1985). Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné.

Les 5 forces de M. Porter

Selon M. Porter, l'intensité étudiée dépend de la pression exercée par cinq principales forces que l'on peut décomposer de la manière suivante :

- les concurrents existant déjà sur le marché (F1) ;
- les nouveaux concurrents cherchant à entrer sur le marché (F2) dont les produits possèdent des caractéristiques physiques et fonctionnelles proches de celles développées sur le marché avec si possible des avantages spécifiques (image, qualité, prix...) ;
- les produits de remplacement ou de substitution (F3) dont les produits sont différents en termes de caractéristiques techniques ou physiques mais pouvant répondre aux mêmes besoins ou remplir la même fonction ;

- les fournisseurs qui peuvent exercer un pouvoir de négociation sur l'entreprise (F4) ;
- les clients qui peuvent également avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise (F5).

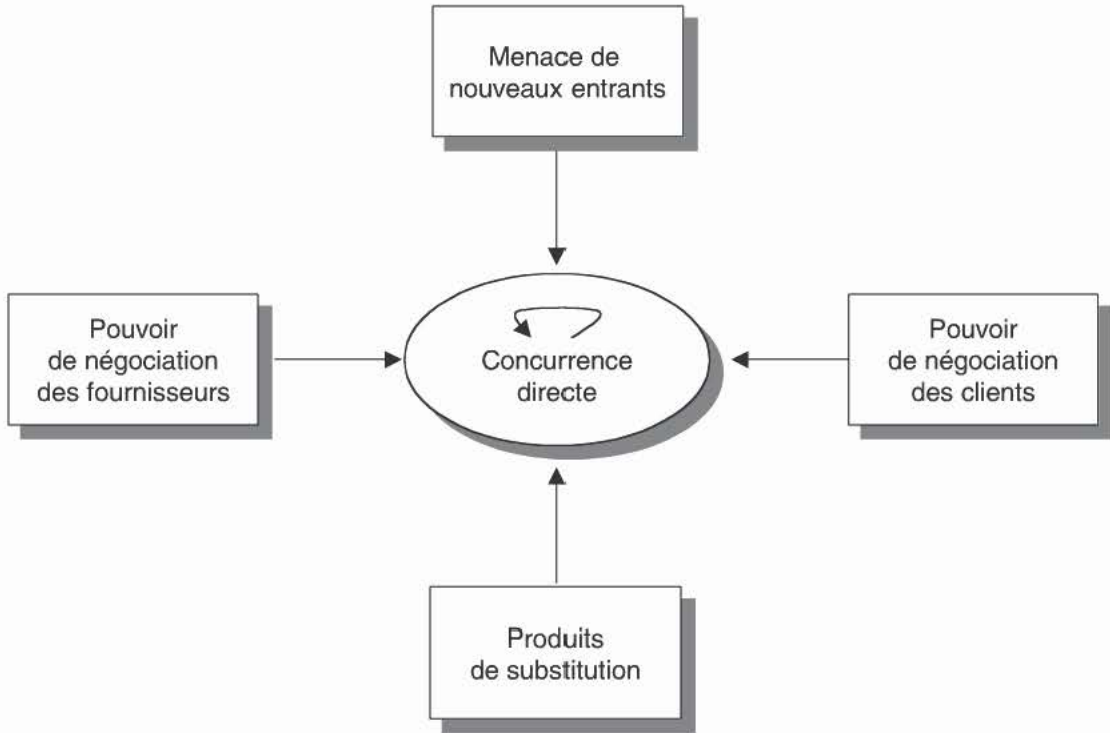


Figure 8.4 – Les 5 forces de M. Porter

Incidences sur la rentabilité du secteur

La pression exercée par chacune de ces forces a une incidence sur la rentabilité potentielle du secteur, et donc son attrait. En effet, chacune de ces forces peut constituer une menace pour l'entreprise implantée sur le marché :

La concurrence directe

Les concurrents directs (déjà présents sur le marché) exercent une forte menace quand :

- ils sont nombreux, de force égale ou supérieure ;
- certains rivaux ont une forte réputation et notoriété ;
- des concurrents contrôlent certains approvisionnements ou débouchés ;
- les produits sont difficiles à différencier.

Les nouveaux entrants

Les nouveaux entrants exercent une forte menace quand :

- ils peuvent miser sur une des variables du mix marketing avec efficacité (produit original ou de qualité supérieure, prix bas, accord privilégié avec certains distributeurs, communication agressive et percutante...) ;
 - les obstacles à l'entrée sont faibles (besoins en capitaux limités, faible différenciation des produits, peu de possibilité d'économies d'échelle, effet d'expérience réduit, accès aisé à certains circuits de distribution, clientèle volatile à la recherche permanente de nouveautés...) ;
- des concurrents contrôlent certains approvisionnements ou débouchés (possibilités d'alliances).

Les produits de substitution ou de remplacement

Des produits de substitution peuvent apparaître quand :

- les fonctions remplies par les produits du secteur sont satisfaites par d'autres catégories de produits avec un rapport qualité/coût avantageux (ex : train par rapport à l'avion ou l'automobile ; services de location de voitures par rapport à la vente de véhicules) ;
- les produits mis sur le marché peuvent s'appuyer sur des technologies nouvelles innovantes (CD par rapport aux cassettes ; DVD par rapport aux cassettes de magnétoscopes ; calculatrice par rapport à la règle à calcul ; ordinateur par rapport machine à écrire...).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs sera d'autant plus fort que :

- les fournisseurs sont peu nombreux et concentrés (effets de taille et pouvoir financier),
- l'activité de l'entreprise n'est pas essentielle à leur développement (faible CA),
- les fournisseurs proposent des éléments (composants, équipements, accessoires, fournitures) essentiels à l'activité de l'entreprise et difficilement remplaçables,
- les fournisseurs ont la possibilité et l'intérêt de réaliser une intégration en aval.

Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients sera d'autant plus élevé que :

- les firmes clientes sont concentrées ou achètent en grande quantité,

- les coûts de transfert sont négligeables,
- les clients représentent une menace crédible d'intégration amont,
- les produits vendus sont peu différenciés.

Analyse et implications managériales

La vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure que le secteur évolue. Il en résulte que les secteurs ou domaines d'activités étudiés ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité et de leur attrait pour les firmes. Dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense, peu de firmes parviennent à des rendements intéressants, compte tenu des risques encourus. Il est donc important pour l'entreprise, de savoir si elle se trouve dans un domaine d'activité a priori attractif (rentable) et les risques éventuels auxquels elle doit faire face.

L'analyse des 5 forces concurrentielles doit permettre de savoir si le domaine d'activité étudié dispose de *barrières à l'entrée* et à la *mobilité* suffisantes pour éviter la menace de concurrents indirects ou de nouveaux entrants. Parmi ces *barrières à l'entrée*, on peut notamment citer les besoins en capitaux, les coûts de transfert (liés au changement de fournisseurs) les économies d'échelle, les attributs distinctifs des produits (qualité, notoriété, image, réputation...), l'accès aux circuits de distribution, l'accès aux matières premières, l'existence de brevets spécifiques... Il convient également de s'interroger sur les *barrières à la mobilité*, c'est-à-dire les obstacles dressés par les entreprises pour éviter que des concurrents indirects ayant opté pour une stratégie donnée (ex : politique de prix bas) puissent, suite à un changement d'orientation (acquisition de nouvelles activités, innovation technologique...), entrer dans un autre *groupe stratégique* en jouant par exemple sur une différenciation des produits. On entend ici par *groupe stratégique*, un groupe homogène de concurrents appartenant à la même industrie et ayant opté pour une stratégie similaire (importance accordée aux mêmes variables clés : le prix, la qualité, la clientèle visée...).

L'analyse proposée doit aussi indiquer si l'intensité concurrentielle au sein du domaine est excessive pour l'entreprise en place, compte tenu du pouvoir des fournisseurs, clients et concurrents présents sur le marché et des caractéristiques de l'environnement (cycle de vie, rôle des pouvoirs publics...). Ceci doit permettre d'apprécier l'importance des *barrières de sortie* pour l'entreprise étudiée. En effet, face aux évolutions de contexte, il

importe aussi d'apprécier les possibilités pour la firme de sortir d'un secteur qu'elle juge peu ou insuffisamment rentable pour son propre développement. Or ces changements d'orientations ne vont pas toujours de soi, dans la mesure où des obstacles peuvent contraindre l'entreprise à rester ou du moins à différer sa sortie. Parmi les obstacles fréquents à la sortie, on peut noter l'existence d'immobilisations spécifiques (difficiles à revendre ou à réutiliser dans d'autres contextes), des contrats antérieurs qui lient la firme avec certains clients ou fournisseurs, l'importance des coûts sociaux (licenciements, plans de reconversion, dégradation du climat social) ou encore les risques de détérioration de l'image de l'entreprise.

Pour faire face à ces différentes menaces, l'entreprise étudiée doit faire différents choix. En particulier, il s'agit pour elle d'identifier l'origine des pressions exercées par chacune des forces, hiérarchiser les menaces en fonction de l'intensité des pressions exercées, réfléchir au degré d'engagement à avoir dans l'activité, en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise et de l'attrait du secteur (développement, maintien, retrait), analyser la combinaison d'avantages concurrentiels nécessaires pour réussir efficacement dans l'activité, et enfin définir les stratégies de riposte, lui permettant de s'adapter ou de modifier le contexte concurrentiel dans lequel elle se trouve.

Classification et hiérarchisation

L'hexagone sectoriel

Cet accent sur la hiérarchisation des forces en présence (et non simplement sur leur menace) est représenté par l'hexagone sectoriel de Fréry (2000). Cet outil permet de visualiser rapidement la situation concurrentielle au sein de chaque DAS, en évaluant les risques associés à chacune des forces concurrentielles. Il donne ainsi la possibilité pour une analyse de comparer plusieurs environnements concurrentiels, en fonction des risques encourus pour l'entreprise (calcul de la surface obtenue pour chaque DAS). Parmi les forces traitées par cet outil, l'auteur propose d'ajouter *le pouvoir de l'État* qui se révèle dans bien des cas un agent d'influence non négligeable en matière d'incitation ou de frein aux stratégies d'entreprise. L'État peut en effet influencer sur la situation d'un secteur notamment face aux produits substituables à travers de nouvelles réglementations, des subventions ou d'autres actions organisées (ex : politique fiscale, communication institutionnelle, politique de recherche...).

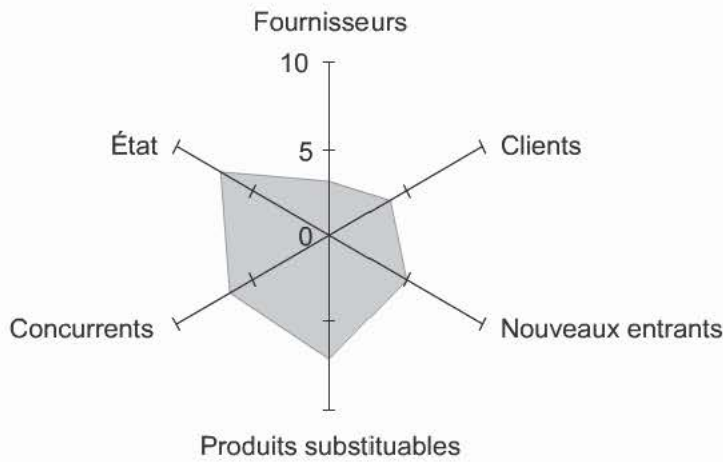


Figure 8.5 – Hexagone sectoriel

L'analyse proposée par Porter et sa représentation géographique en hexagone constitue certainement un des outils les plus utilisés pour analyser les entreprises. C'est pourquoi, il nous a paru intéressant d'illustrer cette méthode à travers un cas détaillé.

Application : Analyse sectorielle d'Arkopharma¹

ArkoPharma est présent sur différents marchés : phytothérapie, compléments alimentaires, dermo-pharmacie... Ces marchés ont la particularité de proposer aux clients (consommateurs fins) des produits de bien-être et de confort à base de traitement naturel. Nous proposons d'établir l'hexagone sectoriel d'un des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) de cette entreprise : la phytothérapie qui constitue sa première activité en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : faible, note de 3/10

Les fournisseurs d'ArkoPharma sont majoritairement des producteurs de plantes externes à qui ils achètent leur matière première. L'entreprise a donc recours à un très grand nombre de fournisseurs de petites tailles (producteurs indépendants très atomisés). Toutefois, malgré leur taille, les

1. Ce cas est issu d'un programme de recherche réalisé en 2002 dans le cadre du cours que l'auteur coordonne avec Michel Barabel au sein du Master 2 « Finance d'entreprise et Ingénierie Financière » de l'Université Paris Dauphine.

fournisseurs sont indispensables à l'activité d'ArkoPharma, qui produit, des gélules 100 % végétal. Cependant, la dépendance d'ArkoPharma vis-à-vis d'un fournisseur en particulier est faible du fait de la diversité de la gamme de produits du groupe mobilisant différents types de plantes. Par exemple, la gamme ArkoGélules propose plus de 120 produits différents (tels que : cassis, bouleau, angélique, fenouil, eucalyptus, vigne rouge...). En cas de problème avec un fournisseur, ArkoPharma a donc la possibilité de limiter voire de cesser (temporairement) la production d'un produit à base d'une plante sans que cela ne pénalise l'entreprise. De plus, l'entreprise dispose souvent de plusieurs fournisseurs sur une matière première et peut donc en changer.

**Pouvoir de négociation des clients : faible, note de 3/10
pour la distribution sélective**

ArkoPharma vend ses produits dans différents circuits de distribution (pharmacie, parapharmacie, et grande surface). Les clients directs d'ArkoPharma ne sont donc pas les consommateurs finaux, mais les distributeurs ou leurs intermédiaires (grossistes et les coopératives d'achat). Le pouvoir de négociation de la grande distribution est extrêmement fort. ArkoPharma a donc décidé de vendre marginalement ses produits par ce biais. Elle a donc privilégié la distribution via les pharmacies et la parapharmacie. À ce propos, l'entreprise a fortement investi dans sa force de vente dédiée à ces clients (4 réseaux de délégués commerciaux, un réseau de formateur et promoteurs de vente). Cela permet à ArkoPharma (seule entreprise à investir massivement dans le démarchage des pharmacies, des intermédiaires et des coopératives sur ce segment) d'avoir une position concurrentielle forte renforcée par sa situation de quasi-monopole. De plus, la force de vente, en assurant des événements sur les lieux de vente, s'assure aussi un contact direct et un suivi de la clientèle (identification des attentes, remontée des informations, etc.). L'investissement en force de vente s'accompagne de campagnes de communication, afin de développer le marché. En effet, les produits n'étant pas de première nécessité, il est indispensable de communiquer régulièrement tant vers les distributeurs que vers les consommateurs finaux.

En résumé, la position concurrentielle d'ArkoPharma est forte (quasi-monopole, démarchage actif, notoriété élevée, force de ventes efficace), mais les clients disposent tout de même d'un pouvoir de négociation dans la mesure où ils peuvent, en théorie, refuser le référencement des produits.

Menace des nouveaux entrants : note de 4/10

En Phytothérapie, la position de quasi-monopole d'ArkoPharma, l'étendue de la gamme (plus d'une centaine de produits) ainsi que les caractéristiques techniques de ce segment limitent la menace des nouveaux entrants. En effet, ce métier requiert une expertise des plantes, un savoir-faire de plusieurs années, mais aussi des techniques et des matériels de production, qui bien que facilement imitables, sont éloignés de l'outillage de fabrication de médicaments traditionnels. Par ailleurs, la taille du marché (niche), la spécificité de l'approche clientèle (technique de communication et de publicité, produit naturel) rendent peu ce secteur peu attractif pour les groupes pharmaceutiques. Enfin, un nouvel entrant potentiel se verrait dans la difficulté d'offrir un produit isolé face à un effet de gamme et de marketing imposant.

Menace des produits substituables : forte, 7/10

Il semble que l'on puisse distinguer deux grands types de produits substituables : les produits bio, les médicaments et les traitements « classiques ». Au cours de la dernière décennie, les différents scandales alimentaires et environnementaux ont eu pour conséquence de sensibiliser la population à la qualité et au processus de fabrication des aliments commercialisés. Les produits dits « bio » ont trouvé dans cette prise de conscience générale une opportunité forte de croissance. Le message étant identique à celui développé par ArkoPharma, les produits dits « bio » vendus en supermarché ou en surface spécialisée peuvent représenter une véritable alternative aux traitements naturels. Une deuxième possibilité concerne les médicaments fabriqués à base de molécules de synthèse, par opposition aux médicaments naturels. Ces médicaments peuvent en général revendiquer une efficacité et une rapidité plus évidente. Par contre, ils sont en général décriés pour les possibles effets secondaires négatifs qu'ils peuvent avoir sur l'organisme.

Intensité concurrentielle : faible, 2/10

Dans le secteur des laboratoires pharmaceutiques, le marché est dominé par quelques grands groupes internationaux. Le leader mondial est Pfizer et en France, les deux principaux acteurs de ce secteur sont Aventis et Sanofi-Synthelabo. Toutefois, de par sa taille en termes de chiffre d'affaires

et de nombre de produits et surtout par la catégorie de produits commercialisés par ArkoPharma, on ne peut comparer cette entreprise aux laboratoires pharmaceutiques mondiaux. En effet, seuls deux médicaments d'ArkoPharma sont remboursés par la Sécurité Sociale (à hauteur de 35 % et 65 %). Le secteur d'ArkoPharma est plutôt celui de la médecine naturelle, regroupant entre autre la phytothérapie et la nutrithérapie. Sur le marché de l'automédication non remboursable de plus de 2 milliards d'euros, Arkopharma occupe une place de leader, détenant 7 % de part de marché en 2001 et enregistrant une progression de 8 % (Source : IMS OTC- Diététique). Au sein de l'automédication non remboursable, ArkoPharma avec un chiffre d'affaires de 203,8 millions d'euros en détient 82 % du marché de la phytothérapie. L'intensité concurrentielle sur ce DAS est par conséquent faible car ArkoPharma domine tous ses concurrents et leur laisse une marge de manœuvre très faible. Le second sur le marché de la phytothérapie est le laboratoire Dolisos avec 13 % des ventes. On trouve ensuite Plus Pharmacie qui réalise 3 % de part de marché sur la phytothérapie.

Pouvoir de l'État : fort, 5/10 (tendance future : 7/10)

Le secteur de l'industrie pharmaceutique est extrêmement réglementé par nature comme le souligne cette évidence : la vente de médicament n'est pas libre. Elle est soumise à de nombreuses institutions dont les principales sont : le Secrétariat d'État à la Santé, l'AFSSAPS (l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé) ou Agence du Médicament, et l'EMA (*European Agency for the Evaluation of Medicinal Products*) au niveau européen. Pour commercialiser un produit en France, les laboratoires doivent obtenir une AMM (Autorisation de Mise sur le Marché) à l'Agence du Médicament. Cependant, les contraintes qui pèsent sur Arkopharma sont plus faibles. En effet, les paramédicaments proposés par Arkopharma ne nécessitent ni de recherches biochimiques (sur la nature de la molécule à produire) ni d'essais pharmacologiques (études des effets sur l'animal et l'homme). Le marché de la phytothérapie est du coup beaucoup moins contrôlé que les médicaments thérapeutiques classiques. Toutefois, une directive européenne de juin 2002, renforce la réglementation (entrée en vigueur depuis fin 2003). Cette directive établit la liste des vitamines et minéraux autorisés et la teneur maximale dans les compléments nutritionnels. Son objectif est aussi de garantir un niveau de sécurité élevé et d'informer le consommateur. Du coup l'étiquetage futur des produits devra

préciser qu'il s'agit de compléments alimentaires, et ne pas attribuer de propriétés de prévention, de traitements ou de guérison de maladie qui laissent penser qu'on peut les substituer à un médicament. ArkoPharma agit donc dans un secteur réglementé où le pouvoir de contrôle de l'État et des autorités européennes vont croissant.

Au regard de cette analyse, il est possible de positionner les forces concurrentielles dans l'hexagone sectoriel (cf. graphique ci-après). Cette représentation graphique permet d'observer que deux forces exercent une pression importante sur l'entreprise :

- les produits de substitution qui peuvent entraîner des déplacements de consommation selon les investissements publicitaires et le lancement de nouveaux produits ;
- l'État qui réglemente et encadre de plus en plus le secteur.

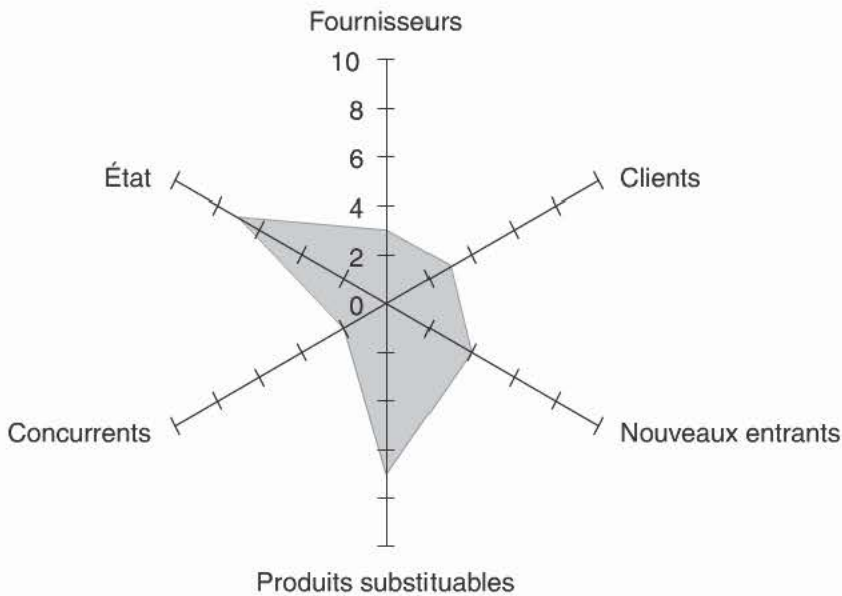


Figure 8.6 – Hexagone Sectoriel d'Arkopharma en 2002

L'IMPACT DE LA DYNAMIQUE SECTORIELLE SUR LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES

L'étude des dynamiques sectorielles (*cycle de vie du secteur, cycle de vie des technologies, évolution du système concurrentiel, rapports de force entre acteurs*) vise à cerner les jeux de force en présence qui influencent de manière directe ou indirecte les conditions de compétitivités des entreprises.

Les conséquences pour les entreprises sont cependant différentes en fonction des choix stratégiques retenus (*innovation, rupture, domination par les coûts, différenciation, focalisation*).

Dans cette perspective, le travail de l'analyste consiste à :

- hiérarchiser les principales tendances d'évolution ;
- évaluer l'impact à court et moyen termes de ces tendances sur les facteurs clés de succès du secteur et sur les avantages concurrentiels de l'entreprise et de ses principaux concurrents (actuels ou potentiels) ;
- réévaluer la pertinence des options (stratégiques) retenues, compte tenu de l'évolution de l'environnement et de la situation future de l'entreprise comparativement à celle de ses concurrents.

L'analyse des faits (ou tendances) doit être réalisée dans la perspective de l'option stratégique préalablement retenue. Par exemple, une évolution technologique qui modifie les conditions de production d'un bien n'aura pas la même importance, si la firme poursuit une stratégie de domination par les coûts ou une politique de différenciation.

Faits observés (tendances)	Description	Conséquences potentielles pour l'entreprise (impact sur les facteurs clés de succès et sur les AV/C de l'entreprise et de ses concurrents)

La réévaluation de la pertinence des options stratégiques implique d'analyser les effets des évolutions constatées sur la soutenabilité de l'option privilégiée. L'analyse doit être menée pour l'ensemble des options stratégiques identifiées au sein du secteur. Il s'agit en effet de s'assurer non seulement de l'impact des évolutions sur sa propre stratégie mais aussi sur les stratégies retenues par ses concurrents. Cette analyse peut être réalisée par un jeu de questionnements relativement complet. Le tableau suivant donne des exemples de questions clés à se poser, afin de valider la pertinence des différentes options étudiées.

Tableau 8.3 – Exemple de points clés à vérifier en fonction des stratégies concurrentielles

	Cycle de vie du secteur	Cycle de vie des technologies	Évolution du système concurrentiel	Évolution du rapport de force entre acteurs
Stratégie d'innovation	La vitesse de maturation du secteur est-elle compatible avec l'innovation proposée ?	La vitesse d'obsolescence des technologies est-elle compensée par un effet d'apprentissage ?	L'argument de la technologie est-il perçu par le client ?	Existe-t-il un risque de substitution par l'usage ?
Stratégie de rupture	La rupture stratégique proposée est-elle compatible avec les attentes du marché ?	La rupture stratégique proposée peut-elle être remise en cause par une évolution technologique ?	La rupture permet-elle de sortir d'une impasse, de créer une logique de spécialisation ?	La rupture perturbe-t-elle le jeu des acteurs en place (risque de rétorsion) ?
Stratégie de domination par les coûts	Peut-on suivre le taux de croissance du secteur et maintenir un avantage en terme de production cumulée ?	L'évolution technologique peut-elle remettre en cause les effets de la courbe d'expérience ?	L'argument prix est-il perçu comme décisif par les clients ? Cette situation peut-elle évoluer ?	Existe-t-il un risque de nouveaux entrants (pays à faibles coûts salariaux) ?
Stratégies de différenciation	Le déclin du secteur modifie-t-il les sources de différenciation ?	Les évolutions technologiques créent-elles de nouvelles sources de différenciation ?	Quelle est la durabilité de la stratégie de différenciation retenue ?	La différenciation retenue implique-t-elle une logique de fidélisation de la clientèle ?
Stratégies de focalisation	La croissance du marché remet-elle en cause les critères de segmentation initiaux ?	Les évolutions technologiques modifient-elles les conditions d'accès à la clientèle ?	Assiste-t-on à une homogénéisation des attentes du marché ?	Le degré de dépendance entre l'entreprise et ses clients évolue-t-il en faveur de l'entreprise ?

ÉVALUER LES RESSOURCES INTERNES ET LA COMPÉTITIVITÉ PAR ACTIVITÉ

Un diagnostic d'entreprise demande au-delà d'une analyse externe, l'étude détaillée des forces et faiblesses de la firme par domaine d'activité, afin de mieux apprécier sa position concurrentielle sur ses marchés. L'analyse systématique des sources d'avantages concurrentiels et de ses principales fonctions doivent contribuer à formuler des politiques fonctionnelles et une structure organisationnelle adaptées aux stratégies définies.

LA CHAÎNE DE VALEUR ET LES AVANTAGES CONCURRENTIELS

Une entreprise est une unité économique de production qui assure un certain nombre de fonctions. Ces dernières appartiennent à ce que Porter (1983) appelle la « chaîne de valeur », composée à la fois d'activités hiérarchisées au sein du processus de production et d'activités de soutien à ce même processus. La chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux grands types d'activités créatrices de valeur. Les activités principales correspondent aux différentes activités opérationnelles nécessaires au développement des produits et services. Les activités de support sont censées soutenir les activités principales.

Les activités principales englobent :

- la logistique interne, c'est-à-dire la gestion des approvisionnements en amont de la production (stockage, transport, relations fournisseurs) ;
- la production (ensemble des activités liées à la transformation de facteurs de production en produits finis) ;
- la logistique externe, à savoir les activités liées à la distribution physique des produits finis (traitement des commandes, expédition) ;

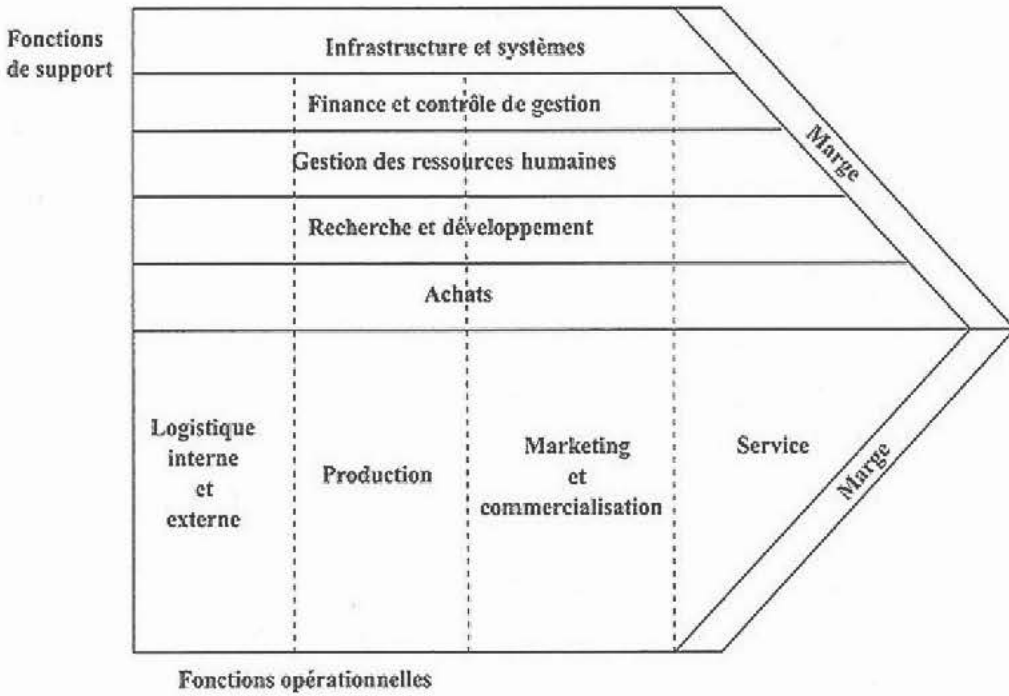


Figure 9.1 – La chaîne de valeur

- la commercialisation et la vente (publicité, promotion, actions commerciales ;
- les services (installation, formation, réparation, adaptation du produit, service après vente...).

Les activités de support permettent de soutenir le développement des activités principales. Elles comprennent :

- la fonction d'achat (approvisionnement en inputs et pièces détachées) ;
- la fonction Recherche et Développement, c'est-à-dire l'ensemble des actions qui visent à améliorer le produit et le processus de production ;
- la fonction Gestion des ressources humaines (recrutement, formation, gestion de carrières, rémunération, motivation des équipes) ;
- l'infrastructure de la firme qui recouvre la direction générale, le service comptable, le service financier, le service juridique, les relations avec l'environnement extérieur, la gestion de la qualité et la gestion des systèmes d'information.

L'optimisation des différentes activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Il existe également des liaisons externes ou verticales entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celles de ses fournisseurs et de ses clients (système de valeur).

Tableau 9.1 – Chaîne de valeur simplifiée de l'industrie du spectacle (Levicki, 2000)

	Étape 1 Trouver des matières premières	Étape 2 Fabrication des composants	Étape 3 Assemblage du produit final	Étape 4 Distribution pour la vente en gros	Étape 5 Vente au détail à l'utilisateur final
	Film Éclairage Caméras Chariots Formation d'un groupe de techniciens	Décors extérieurs Studios Tournage	Développement des pellicules Montage du film Copie du film Doublage Sous-titrage	Distribution physique sur les lieux de présentation Vente aux chaînes de cinéma Vente aux télévisions Vente aux différents points de vente	Complexes multisalles Petit cinéma Télévision classique, par câble, par satellite Marchandizing
Marges types	10 %	0 à 1 000 %	7 à 10 %	10 à 12 %	12 à 20 %
Risques caractéristiques	Faible	Élève	Faible à moyen	Moyen	Moyen
Facteurs clés	Brillant/ Ambitieux	Cyclique / Tributaire du talent	Technique / Raccords	Contacts / Part de marché	Tributaire de la mode / Pénétration du marché

Une entreprise peut ainsi améliorer son avantage concurrentiel en optimisant ses interconnexions internes et externes. La chaîne de valeur constitue un outil d'analyse efficace pour visualiser l'ensemble des activités de l'entreprise et repérer les sources potentielles d'économies de coûts et de différenciation.

Les sources potentielles de création de valeur

L'avantage par les coûts

L'idée de Porter (1983) est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts si elle réalise ses activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui de ses concurrents. L'auteur a ainsi identifié différentes phases d'analyse des coûts :

- définir la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- détecter les actifs de l'entreprise et les coûts de fonctionnement des différentes activités créatrices de valeur ;
- déterminer les facteurs d'évolution des coûts. M. Porter a répertorié 10 grands types de facteurs qui ont une incidence sur les coûts : les économies d'échelles, les effets d'apprentissage ou effets de diffusion, le taux d'activité ou taux d'utilisation du potentiel de production, la fluidité des liaisons à l'intérieur de l'entreprise, les interconnexions dans l'entreprise (partage d'un même savoir faire), l'intégration (plus une entreprise est intégrée, plus ses coûts sont faibles), la gestion du temps, les facteurs institutionnels (taux de syndicalisation, réglementation des pouvoirs publiques), la localisation ;
- évaluer les coûts des concurrents. Certaines entreprises ont recours au Benchmarking, en observant ce que font d'autres entreprises (concurrentes ou non) et identifiant leur propre chaîne de valeur et les coûts qui y sont associés. Il est difficile d'avoir des informations sur ses concurrents. Il existe plusieurs méthodes pour obtenir des informations : au travers des discussions avec des clients et fournisseurs, dans des interviews, sur des documents écrits (mêmes comptables), à travers la mise en place d'un système de veille (l'information peut être déformée) ;
- élaborer une stratégie permettant d'acquérir un avantage par les coûts : contrôler les facteurs d'évolution des coûts afin d'éviter une augmentation de ces coûts, voire, d'obtenir une réduction des coûts, remodeler la chaîne de valeur en modifiant certains éléments de l'entreprise (ex. :

mise en place d'un nouveau processus de production, adoption d'un nouveau circuit de distribution...);

- accompagner ce changement par différentes actions : formation du personnel, motivation du personnel, diffusion d'une culture d'entreprise, adoption de programmes formels de réduction de coût, recherche systématique de l'automatisation...

L'avantage par la différenciation

Toujours selon M. Porter, une entreprise peut aussi se différencier de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. La différenciation est intéressante pour l'entreprise si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire de la différenciation.

M. Porter préconise ainsi les étapes suivantes en matière de recherche d'avantage concurrentiel par la différenciation et la chaîne de valeur :

- déterminer le véritable acheteur ;
- identifier la chaîne de valeur du client. Une entreprise peut créer de la valeur pour un client par une diminution des coûts pour le client, par une amélioration des services rendus ;
- définir les critères d'achats des clients et leur hiérarchie. Il existe 2 types de critères : les critères d'utilisation (caractéristiques propres du produit, services annexes à la vente) et les critères de signalisation (spécificités de la clientèle) ;
- déterminer les caractéristiques uniques de la chaîne de valeur qui assurent une partie de l'avantage concurrentiel (qualité, délai de livraison, sécurité du produit, facilité d'emploi...);
- calculer ou évaluer le coût de la différenciation ;
- prendre des mesures permettant de réussir durablement la différenciation. Il s'agit ici d'accroître les sources de différenciation dans les chaînes de valeur, en transformant le coût de la différenciation en avantage (amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, simplification du circuit de distribution...), en décelant des critères d'achat encore inconnus, en réagissant rapidement au changement des critères d'achat des clients ou des circuits de distribution, ou encore en évaluant la durabilité de la stratégie de différenciation retenue.

La différenciation dépend de 3 critères : la perception que les clients ont de la différenciation et de la valeur qu'elle leur apporte, les possibilités d'imitation des concurrents, et la diversité des sources de différenciation.

L'avantage par une meilleure coordination

L'avantage concurrentiel ne dépend pas uniquement de telle ou telle fonction de l'entreprise. On identifie également deux autres sources de création de valeur. L'avantage créé peut tout d'abord provenir d'une meilleure coordination des activités (fonctions) au sein de la chaîne de valeur. L'analyse se focalise ici sur les liaisons qui unissent les différentes fonctions de l'entreprise, en vue de fournir une valeur supérieure au client (politique d'optimisation ou d'amélioration du service au client). L'avantage peut aussi être recherché hors du contexte de l'entreprise, en amont ou en aval, au niveau des chaînes de valeur des fournisseurs ou des clients (cf. système de valeur). Ceci revient à identifier les stades de transformation qui apportent le plus de valeur au consommateur/utilisateur pour chercher par la suite à les contrôler. Dans cette optique, la construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval.

Apports et limites

L'analyse de la chaîne de valeur au sens large permet à une entreprise de mieux orienter ses choix grâce à une meilleure connaissance de ses avantages concurrentiels et la mise en exergue de synergies éventuelles entre les différentes activités (interconnexions stratégiques). Elle donne également la possibilité de situer l'entreprise par rapport à une organisation optimale et favorise des comparaisons avec la concurrence. Son inconvénient principal réside dans la capacité à créer une chaîne de valeur adaptée à chaque entreprise (et industrie) et dans l'aptitude des acteurs à opérationnaliser ce concept à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Approfondissement

M. Porter propose un outil complémentaire de la chaîne de valeur, intitulé le système d'activités, qui vise à relier les différentes activités de l'entreprise en distinguant les thèmes stratégiques les plus importants (cercles grisés dans le graphique ci-dessous) et les grappes d'activités censées les supporter

(cercles non grisés). Cet outil permet notamment à l'entreprise de mieux cerner les interconnexions entre activités (relation de dépendance, logique de complémentarités, actions de renforcement) et leur sources d'avantages concurrentiels pour la firme (économies de coûts, diversité de l'offre, accès direct à certains marchés...). Il complète ainsi la chaîne de valeur, en montrant de quelle manière l'entreprise parvient à se positionner par rapport à ses concurrents et sur quels fondements stratégiques elle s'appuie (mise en lumière du « système stratégique » de la firme). Il donne enfin un éclairage sur les actions et comportements (variables opérationnelles) qui contribuent à créer et structurer ce système d'activités dans la pratique. Par cet outil, M. Porter réussit ainsi à réconcilier la réflexion stratégique avec les politiques fonctionnelles et opérationnelles. Il est proposé une illustration de cet outil, à travers l'exemple de l'entreprise Vanguard, leader du secteur des fonds communs de placement. L'outil mobilisé révèle notamment que la stratégie concurrentielle de cette entreprise est principalement d'offrir toute une gamme de fonds communs en actions, obligataires et monétaires avec des performances stables (faible risque, récurrence des gains) et des frais très limités (peu d'opérations, simplification des tâches, rationalisation de la politique de distribution, optimisation du service client et du service marketing...).

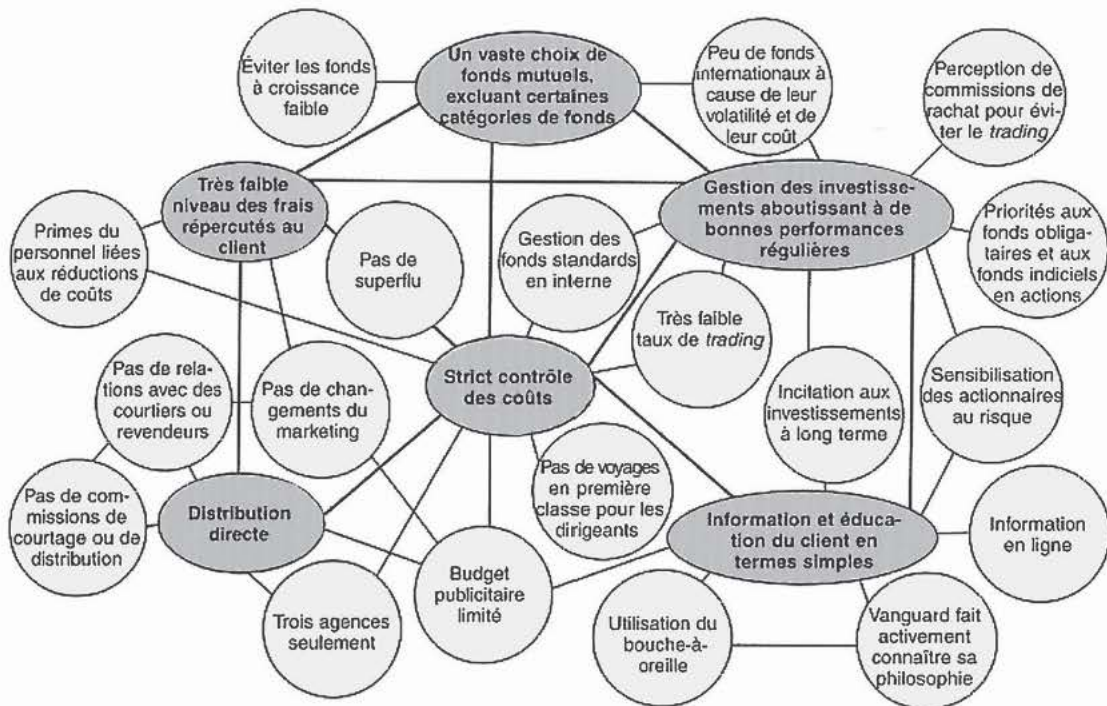


Figure 9.2 – Le système d'activités de Vanguard

Selon l'analyse effectuée, le système stratégique de l'entreprise vise essentiellement à sacrifier des chances de performances exceptionnelles (mais épisodiques) au profit de performances régulières et stables chaque année.

Le graphique, conçu par Porter, permet de constater l'alignement stratégique de l'ensemble des actions du groupe avec ses objectifs stratégiques.

LES CAPACITÉS D'EXPLOITATION ET DE MOBILISATION DE RESSOURCES

Les compétences clés sont celles qui permettent à l'entreprise de disposer d'avantages concurrentiels forts, capables de répondre aux exigences de l'environnement et aux menaces des concurrents. Pour cela, on peut utiliser le Modèle VRIO qui consiste à répondre aux 4 questions suivantes :

- *La question de la valeur* : les ressources et capacités de la firme sont-elles suffisantes pour lui permettre de répondre avec efficacité aux opportunités et menaces de l'environnement ?
- *La question de la rareté* : combien d'entreprises possèdent déjà ces ressources et capacités ?
- *La question de l'imitation* : quel coût et quelle rapidité pour acquérir ces ressources et capacités ?
- *La question de l'organisation* : l'entreprise est-elle organisée pour exploiter au maximum le potentiel concurrentiel de ses ressources et capacités ?

Tableau 9.2 – Le modèle VRIO

Valorisable	Rareté	Imitation	Exploitée par l'entreprise	Implication concurrentielle	Performance économique	Force ou faiblesse
Non	–	–	Non	Désavantage concurrentiel	En dessous de la moyenne	Faiblesse
Oui	Non	–	–	Neutralité	Dans la moyenne	Force
Oui	Oui	Non	–	Avantage concurrentiel temporaire	Au dessus de la moyenne	Force et compétence distinctive
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable	Au dessus de la moyenne	Force et compétence distinctive durable

Dans ce type d'analyse, il s'agit d'étudier la valeur intrinsèque de la ressource qui est fonction de son utilité dans le jeu concurrentiel (création d'un avantage distinctif) et de la valeur qui lui est attribuée par la demande (degré d'attractivité). La valeur d'une ressource est accrue ou diminuée en fonction de sa rareté et de son degré de complexité et de tacite (caractère informel du savoir) qui limitent les mécanismes d'imitation.

La problématique du diagnostic des ressources en PME

Par Jean-Claude Pacitto¹

« Établir un diagnostic des ressources dans une PME pose de nombreux problèmes, en dépit de son intérêt. Pas seulement, du fait que les outils habituels du diagnostic sont inopérants mais parce que plus fondamentalement, une analyse statique de ces entreprises est délicate. Ainsi raisonner en termes de capacités ou de ressources a priori n'a pas réellement de sens. Si l'on estime que le dirigeant de la PME constitue le point central de l'analyse, au-delà de l'appréhension de ses logiques d'action, il faut bien saisir sa logique combinatoire. En effet dans la PME, ce que l'on appelle communément « logique de valorisation » résulte de la capacité du dirigeant à combiner différentes capacités en vue de créer des compétences-clés ou distinctives. En soi, ces compétences n'existent pas, elles dépendent de la capabilité² de l'entrepreneur à transformer des ressources non distinctives en ressources clés. Ce mode combinatoire pour être efficace doit reposer sur le principe de cohérence, cohérence entre ce que l'on est, ce que l'on veut faire, comment on le fait et où on le fait. Selon Marchesnay, toute PME constitue un système de gestion qui se structure autour de quatre composantes : les buts du dirigeants, son organisation, ses activités et son environnement. Comme tout système, ces composantes sont interreliées, ce qui rend illusoire un diagnostic isolé sur une des composantes.



1. J.C. Pacitto est maître de conférences à l'institut de Recherche en Gestion et chercheur associé à l'INRPME (Université des Trois Rivières – Québec). Il est l'auteur de nombreux travaux sur les spécificités de la PME.
2. Vient du mot anglais « capability » !

☞ Cette capacité ne peut donc être saisie, sans examiner les buts du dirigeant, mais aussi sa capacité d'apprentissage à agir et réagir au sein d'un environnement familier dans lequel il s'insère et se régénère. En effet, la relation à l'environnement est très souvent une relation de proximité qui en générant des flux d'information supplémentaires permet d'accroître la capacité du dirigeant et donc sa capacité combinatoire. Distancier la PME de son environnement revient à altérer cette capacité et donc en dernier lieu la compétitivité de l'entreprise. La relation privilégiée à la clientèle est ainsi aussi déterminante pour les PME que le rôle de la concurrence pour les grandes entreprises. La différence fondamentale entre ces deux types d'entreprises, réside dans le fait que la clientèle ne constitue pas seulement une incitation ou une menace selon le modèle SWOT (comme la concurrence pour les grandes entreprises), mais un ingrédient fondamental du combinatoire, en d'autres termes un input. Cette relation privilégiée explique en partie le peu d'intérêt des dirigeants de PME pour les phénomènes de concurrence. Expliquer la compétitivité d'une PME, c'est retrouver la dynamique de ce combinatoire, qui permet à l'entreprise de satisfaire son environnement dans le temps. Comme le souligne Marchesnay (2002)¹, de ce combinatoire doivent résulter des modifications de capacités tant au niveau de la flexibilité de l'entreprise, de son adaptabilité et aussi de sa créativité. Les logiques de valorisation ne sont jamais statiques et vont dépendre notamment des sollicitations extérieures adressées à l'entreprise. Dans cette perspective, l'innovation est rarement intentionnelle. De même, la planification et son caractère séquentiel sont aux antipodes du système de création des ressources des PME. Parce qu'elles résultent de ces combinaisons dynamiques, les compétences-clés de l'entreprise sont elles aussi amenées à évoluer et il est difficile de les isoler ».

1. Marchesnay, M (2002), pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, essai de praéxologie, Editions de l'Adreg.

LA COMPÉTITIVITÉ FONCTIONNELLE DE L'ENTREPRISE

La détermination de la compétitivité globale d'une entreprise s'apprécie à travers son potentiel de performance dans différents domaines, et en particulier dans les domaines financier, commerciaux, sociaux, technique, organisationnel et managériaux. Il s'agit non seulement d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise dans ces domaines mais surtout de les comparer avec celles de ses principaux concurrents. La compétitivité est en effet une évaluation relative.

La compétitivité financière

La compétitivité financière d'une entreprise passe par l'analyse de sa capacité à créer de la valeur et par une étude des grands équilibres financiers notamment dans une perspective de gestion des risques. Le schéma suivant présente les principes généraux de la création de valeur.

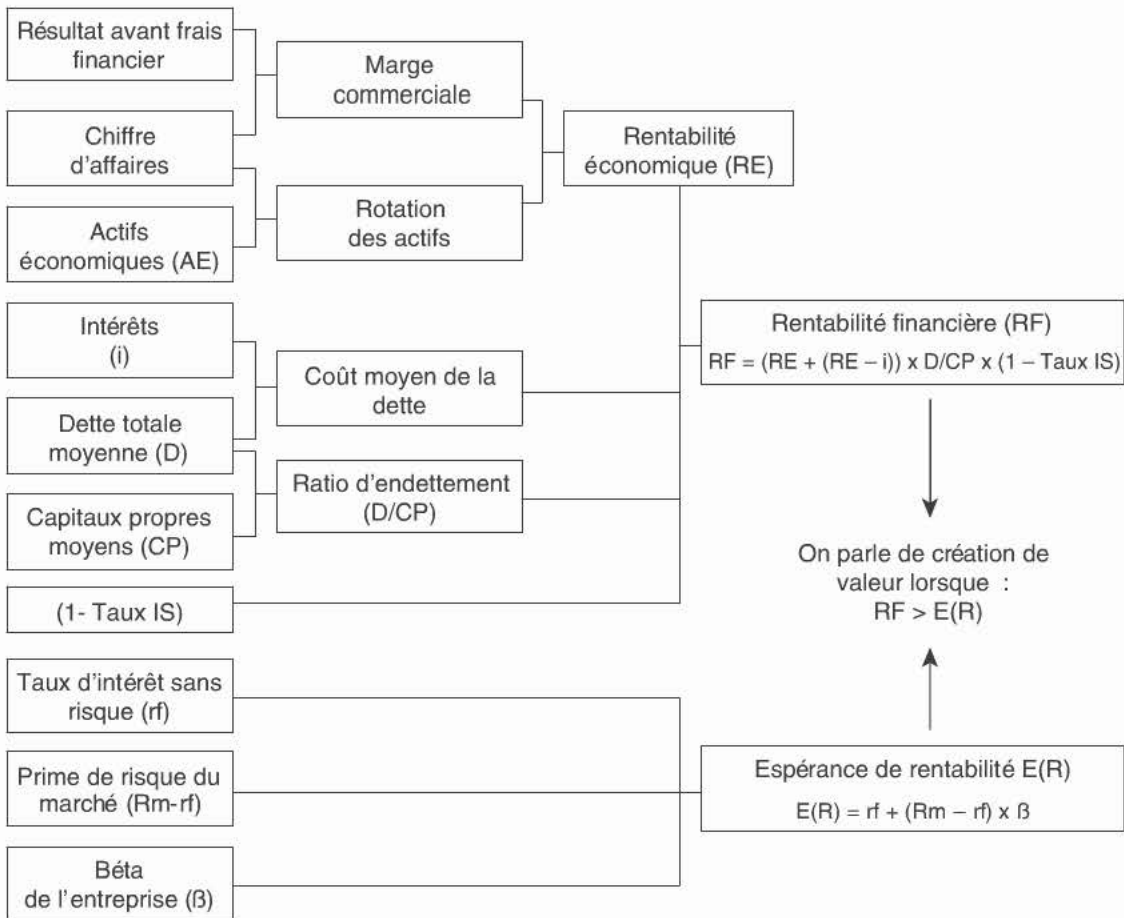


Figure 9.3 – La création de valeur

Sur le plan conceptuel, on parle de création de valeur, si et seulement si la rentabilité financière (c'est-à-dire la rentabilité observée pour les actionnaires) est supérieure à l'espérance de rentabilité.

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.

L'espérance de rentabilité est calculée sur la base de données boursières. Elle s'obtient en additionnant le taux d'intérêt sans risque et la prime de risque associée à l'entreprise évaluée. Cette prime de risque est elle-même calculée, en multipliant la prime de risque moyenne observée sur le marché par un facteur appelé bêta. Le bêta d'une action traduit le risque systématique, c'est-à-dire le risque non diversifiable, caractéristique de l'activité de l'entreprise.

Les facteurs de création de valeur sont comparables d'une entreprise à l'autre. En particulier, le montant de l'actif économique nécessaire (l'actif économique est égal aux immobilisations nettes plus l'actif circulant moins les dettes d'exploitation), le taux de rotation des actifs (Chiffre d'affaires / actif économique) et la marge commerciale (Résultat d'exploitation avant intérêt moins impôts normatifs / Chiffre d'affaires).

Tableau 9.3 – Les indicateurs financiers de la création de valeur

Intitulé du ratio ou de l'indicateur financier	Calcul du ratio ou de l'indicateur financier	Ratio ou indicateur financier de l'entreprise	Comparaison avec ses concurrents
Résultat avant frais financier (RAFF)	Chiffres d'affaires – Charges décaissables d'exploitation – Dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises		
Actifs économiques (AE)	Immobilisations nettes (corporelles et incorporelles) + Besoin de Fonds de Roulement d'exploitation (Actif circulant – Dettes d'exploitation)		
Rentabilité économique	$RE = RAFF \times T / AE$ où T est le taux d'IS applicable à l'entreprise		

De même, la structure financière de l'entreprise doit être comparée à celle de ses principaux concurrents. Il faut noter que la mise en œuvre des nouvelles normes internationales de comptabilisation des comptes consolidés (IFRS) devrait permettre de réaliser des comparaisons très détaillées, activité par activité et pays par pays. L'analyse des facteurs de création de valeur ne sera alors plus globale mais pourra être réalisée pour chacune des activités de l'entreprise.

L'analyse de la compétitivité financière d'une entreprise repose aussi sur une analyse des grands équilibres financiers et des risques qui y sont associés. Quatre éléments doivent en particulier être analysés :

- les grands équilibres et les capacités de financement de la croissance ;
- le risque de solvabilité et de liquidité à court et moyen terme.

Les grands équilibres et les capacités de financement de la croissance

L'analyse des équilibres financiers passe tout d'abord par l'étude de la structure financière de l'entreprise. Les ratios et indicateurs clés sont :

- le ratio d'endettement (Dettes financières / Capitaux Propres) ;
- l'évolution des Capitaux Propres ;
- l'évolution du fonds de roulement ;
- le flux de trésorerie net annuel ;
- le taux de versement des dividendes (Dividendes / Résultat à répartir) ;
- la capacité de remboursement des emprunts (CAF / Dettes financières),
- l'attractivité des actions 1 (Bénéfice par action – BPA) ;
- l'attractivité des actions 2 (*PER – Price Earning Ratio – Cours de l'action / résultat net*).

L'objectif de cette analyse est de s'assurer que :

- les grands équilibres financiers sont respectés, c'est-à-dire que l'entreprise est viable à moyen terme sur le plan financier ;
- la politique financière de l'entreprise ne la désavantage pas par rapport à celle de ses principaux concurrents ;
- l'entreprise est en mesure de lever des fonds supplémentaires en cas de nécessité ;
- l'entreprise est bien placée pour procéder à des opérations de croissance externe par échange d'actions.

Le risque de solvabilité et de liquidité à court et moyen terme

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. Cette analyse peut être réalisée dans une optique de continuité de l'exploitation ou de liquidation de l'activité. Dans l'optique de continuité de l'exploitation, il s'agit de s'assurer que les résultats futurs seront suffisants pour satisfaire les échéances de versement des intérêts et de remboursement du capital. Dans une optique de liquidation de l'activité, il s'agit de savoir si la vente de tous les actifs de l'entreprise permettrait de rembourser intégralement l'ensemble des créanciers. La mesure de ce risque passe alors par l'estimation de l'actif net corrigé, c'est-à-dire de la valeur de revente de tous les actifs de l'entreprise moins l'ensemble de ses dettes. Il existe des normes sectorielles.

Le risque de liquidité correspond au risque de ne pas pouvoir satisfaire une échéance (versement d'intérêts ou amortissement d'emprunt) pour des raisons de non liquidité des actifs. Il s'agit davantage d'un risque de trésorerie que d'un risque lié à la non rentabilité de l'activité. Ce risque est souvent mesuré au travers les trois ratios suivants :

- le ratio de liquidité générale :
actifs liquidables à moins d'un an / dettes exigibles à moins d'un an ;
- le ratio de liquidité réduite :
(actifs liquidables à moins d'un an – stocks) / dettes exigibles à moins d'un an ;
- le ratio de liquidité immédiate :
(titres de placement et disponibilités / dettes exigibles à moins d'un an).

La compétitivité commerciale

L'objectif de l'analyse de la compétitivité commerciale est de s'assurer que l'entreprise est bien positionnée à la fois sur ses produits mais aussi dans sa capacité à les promouvoir et à les distribuer. Au-delà des similarités stratégiques, il s'agit de bien cerner les différences spécifiques en terme de clientèle visée, de mix-marketing et de structures de distribution. L'analyse de la compétitivité dans ce domaine est fondamentale. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à générer concrètement du chiffre d'affaires et à défendre durablement ses avantages concurrentiels.

De nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent d'apprécier la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères :

- la politique produit ;
- la politique prix ;
- la politique de la force de vente ;
- la politique de distribution ;
- la politique de communication.

L'étude de la politique produit est au cœur d'une analyse sur la compétitivité, dans la mesure où elle définit en partie les métiers et activités de l'entreprise et certains de ses avantages concurrentiels.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Politique Produit Portefeuille produit Politique de gamme Cycle de vie des produits Volume des ventes Part de marché Répartition géographique du CA Qualité des produits et des services Image de marque Degré d'originalité des produits Degré de différenciation des produits Degré d'innovation Fidélité de la clientèle Renouvellement de la clientèle Importance du service après vente		

L'analyse de la politique prix doit se faire en relation avec le type de stratégie concurrentielle retenue. Les implications pour l'entreprise seront naturellement différentes, si elle opte pour une stratégie de domination par les coûts ou si elle choisit la différenciation.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Politique Prix Positionnement par rapport à prix psychologique Marge sur coût variable Rentabilité sur prix de revient Rentabilité sur capital investi Relation prix-qualité		

L'analyse de la compétitivité en matière de distribution et de vente est essentielle. Il s'agit en effet de s'interroger sur la capacité de l'entreprise à « vendre » auprès de ses clients finaux et à assurer la « mise à disposition » des produits ou services. Elle concerne également l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs du processus de distribution. Ces acteurs peuvent en effet avoir une influence déterminante sur la rentabilité de l'entreprise, voire parfois sur sa survie. Il importe donc de bien comprendre la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces acteurs économiques (grande distribution, réseaux de revendeurs...). Il s'agit aussi de mesurer l'efficacité économique de l'entreprise dans ce domaine. Sur ce point, la maîtrise d'un ou plusieurs canaux de distribution peut se révéler un avantage stratégique majeur.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Politique Force de vente Nbre de vendeurs Statut des vendeurs (exclusifs, multiscartes) Couverture et répartition géographique Efficacité de la force de vente Motivation des vendeurs Animation, contrôle et évaluation des vendeurs		

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Politique Force de vente (suite) Niveau de connaissance des concurrents et clients par les vendeurs Expériences / qualification Attitude des vendeurs par rapport à l'innovation		
Politique Distribution Qualité du réseau de distribution Moyens logistiques Répartition par canaux de distribution du CA Couverture géographique Présence des produits dans magasins Référencements Réseaux de distribution indirects		

Enfin, l'analyse de la compétitivité de l'entreprise dans le domaine de la communication peut servir à mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et les consommateurs et permettre une meilleure valorisation de l'image « corporate » de l'entreprise.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Politique communication Image et notoriété de la firme Efficacité de la publicité Efficacité des promotion Efficacité du Marketing direct		

La compétitivité sociale

Dans le domaine social, la compétitivité s'apprécie au regard de la capacité de l'entreprise à attirer des salariés à fort potentiel et en nombre suffisant (variable *attractivité*), à intégrer et conserver les meilleurs (variable *fidélité*) et à optimiser leur rendement (variable *productivité*).

L'attractivité d'une entreprise peut constituer un véritable avantage concurrentiel, notamment pour les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie d'innovation ou pour les entreprises qui fondent une partie de leurs facteurs clés de succès sur la qualité de service. De manière plus générale, les entreprises dont le capital humain est un élément clé de réussite doivent s'assurer une forte attractivité auprès de leurs salariés potentiels.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Attractivité Capacité d'attraction (image) Capacités managériales de l'équipe dirigeante Rémunération Intéressement du personnel Avantages sociaux Protection sociale Dialogue social Qualité des formations Niveau des qualifications Degré d'intégration des salariés Gestion des carrières Développement de l'apprentissage Politique de mobilité fonctionnelle Politique de mobilité géographique		

Si la capacité à attirer les meilleurs profils est importante, la capacité à les conserver et à leur offrir un véritable parcours professionnel peut aussi être une dimension nécessaire. De manière générale, il s'agit de s'assurer de

la disponibilité et de la meilleure efficacité de son personnel. Au-delà de la bonne gestion de la pyramide des âges des firmes, cela peut aussi avoir des conséquences en matière de coûts cachés. Trop d'absentéisme, un *turn over* trop important peuvent engendrer des baisses de la qualité, une augmentation des incidents et une dégradation des coûts.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Fidélisation Pyramide des âges Taux d'absentéisme Taux de rotation du personnel Niveau de satisfaction des employés Degré d'engagement du personnel Degré de participation des salariés Degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe		

Enfin, il peut être utile de mesurer l'efficacité du personnel au travail. L'efficacité se mesure au travers d'indicateurs de productivité mais aussi au regard du nombre d'incidents et du respect des règles de sécurité. Ces indicateurs sont surtout pertinents pour les activités industrielles. Pour les activités de service, la notion de productivité individuelle est plus difficile à cerner.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Efficacité sociale Productivité par salarié Adéquation des effectifs/besoins Flexibilité sociale Rythmes de travail Conditions de travail		

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Efficacité sociale (<i>suite</i>) Dispositifs de sécurité Nombre de conflits et grèves Nombre de pannes et arrêts de travail Dynamisme et initiative du personnel Ouverture à la mobilité Climat général/ambiance		

La compétitivité technique

La compétitivité technique d'une entreprise peut s'apprécier au regard de la capacité de la firme à disposer d'une capacité de production efficace et à développer un potentiel de recherche important.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Capacité de production Taux d'utilisation des capacités Degré de maturité des équipements Qualification de la main d'œuvre Degré d'automatisation Niveau de modernisation des procédés Degré de standardisation de la production Rythme de renouvellement des équipements		

Au-delà des capacités de production, l'analyse de la compétitivité technique passe aussi par l'appréhension du potentiel technologique et du

potentiel de recherche et développement de la firme. Il s'agit de s'assurer d'une part que l'entreprise possède les ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques, pour maintenir ses avantages concurrentiels et pour suivre les politiques éventuelles de ses concurrents.

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
<p>Capacité de recherche</p> <p>Dépenses en Recherche & développement (% du chiffre d'affaires)</p> <p>Nombre de brevets déposés</p> <p>Nombre de chercheurs</p> <p>Relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle</p> <p>Recours à des nouvelles matières et matériaux</p> <p>Niveau de conception d'équipements et de matériels nouveaux</p> <p>Part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaires et dans les résultats opérationnels de l'entreprise</p> <p>Degré de formalisation de la gestion des projets innovants</p>		

La compétitivité du management

La performance d'une entreprise s'apprécie également à travers l'efficacité de son équipe de direction. Il s'agit d'analyser l'aptitude des dirigeants à développer et gérer une organisation. Il est proposé ci-après une analyse des différentes capacités managériales à prendre en compte dans un diagnostic d'entreprise :

- capacité à définir une vision d'ensemble ;
- capacité d'anticipation et de prévision ;

- capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement ;
- capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion) ;
- capacité à apprécier et gérer les risques ;
- capacité de coordination et de contrôle ;
- capacité de communication interne et externe ;
- capacité de résolution des conflits.

Il convient également de s'interroger sur le processus de prise de décision et sur la capacité de l'équipe de direction à déléguer certaines décisions et à informer leurs collaborateurs des choix opérés.

Étude la compétitivité de l'entreprise Lego sur le marché des jouets à la fin des années quatre-vingt-dix

À la fin des années quatre-vingt-dix, Lego se classe dans les 5 premiers fabricants de jouets de la planète derrière Mattel, Nintendo, Hasbro, et Sega. La 4^e place n'est pas loin car Sega a décidé de ce focaliser uniquement sur les softwares et à terme ne produira plus de consoles. L'entreprise Danoise fait partie des 10 marques les plus fréquemment citées par les enfants.

Un des atouts de l'entreprise est de s'appuyer sur une marque mondialement connue, capable de véhiculer des valeurs ludiques fortes (imagination, créativité, motricité, épanouissement) et plébiscitées par la famille (jeux unisexe, jeux pour toutes saisons, normes strictes de sécurité et qualité technique). La fameuse « brique » continue d'être l'un des vecteurs de croissance de l'entreprise et reste un produit indémodable que vient compléter une large gamme de produit (de 1 à 99 ans). De plus, Le lancement récent de licences sur les thèmes tels que la Guerre des Étoiles (*Star Wars*) ou encore Harry Potter symbolise un certain renouveau de la marque danoise et sa volonté de rester moderne. De même, les nouvelles gammes Bionicle et Mindstorm tentent de faire entrer Lego de plein pied dans le nouveau millénaire et les nouvelles technologies. D'autres part, le site Internet génère une grande affluence, avec un total de 13 millions de visites depuis sa création. Le club Lego enregistre durant cette période environ deux millions d'adhérents. Ce club correspond parfaitement aux attentes des consommateurs et du fabricant.



☞ Il permet une fidélisation accrue de la cible et offre aux acheteurs des produits exclusifs, des informations, des visites d'événements Lego.

Néanmoins, l'entreprise dispose d'un certain nombre de faiblesses structurelles. En effet ; la santé financière du groupe reste très volatile, alternant depuis la fin des années quatre-vingt-dix des résultats en « dents de scie ». Ceci pose notamment le problème de son indépendance financière face à des concurrents puissants. De plus, malgré le lancement des nouvelles gammes, la marque a subi de plein fouet l'essor des jeux électroniques et des jeux vidéos avec un vieillissement de son image de marque. Les produits sont devenus parfois trop complexes aux yeux des enfants qui n'ont plus vraiment ni le temps, ni l'envie de réfléchir. De même, certaines diversifications (hasardeuses) ont grandement affecté la cohérence et la stabilité du groupe. La création de certains parcs d'attractions s'est développé trop rapidement sans que la rentabilité soit au rendez vous. Au niveau de la commercialisation des produits, on constate également que les surfaces dans les magasins où sont vendus les Lego sont trop petites : les produits Lego demandent une mise en valeur et des explications que seuls de grands espaces peuvent fournir. Enfin, Le chiffre d'affaire est généré à 90 % par l'Europe et les Etats Unis, zone où le pouvoir d'achat est élevé. Lego est par conséquent trop faiblement présent dans les pays d'Asie et sur les marchés émergents.

LA CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DES CONCURRENTS

L'analyse concurrentielle

Un diagnostic d'entreprise nécessite d'étudier l'environnement dans lequel vit l'entreprise et donc, d'établir une analyse de la concurrence par domaine d'activités (DAS). Pour ce faire, il importerait d'analyser la position concurrentielle des entreprises concurrentes au sein de chaque segment stratégique identifié. Celle-ci s'évalue au regard de cinq grandes catégories de critères :

- *la position de l'entreprise sur le marché* (parts de marché, volume des ventes, couverture géographique, répartition des ventes, image, notoriété,

réputation, implantation internationale, accès aux sources d'approvisionnement et aux circuits de distribution...) ;

- *l'organisation et la gestion de la production* (capacité de production, qualité de l'outil de travail, flexibilité, délai de fabrication, niveau et âge des technologies et des équipements, maîtrise des coûts, accords de sous-traitance, intégration amont de certains composants, politique de partenariats...) ;
- *la politique commerciale* (étendue de la gamme, cohérence des marques, qualité des produits, niveau d'originalité et de sophistication, degré de différenciation des produits, degré de renouvellement, innovations-produit, niveau de satisfaction, compétitivité des prix, politique de référencement, fidélisation des clients, fiabilité des livraisons., efficacité de la force commerciale, impact des actions de promotion et de publicité...) ;
- *la gestion des compétences techniques et organisationnelles* (rapidité et réactivité du processus de décision, degré de flexibilité, efficience et clarté de la structure, niveau de délégation, mécanismes de contrôle et de coordination, niveau de qualification des employés, potentiel de recherche, culture interne, motivation du personnel, qualité de la formation interne, rémunération, pyramide des âges...) ;
- *la rentabilité et la puissance financière* (capitaux propres de l'entreprise, capacité d'autofinancement, rentabilité, niveau d'endettement, disponibilité de financement...).

La position actuelle et future des concurrents

Afin de prendre une décision qui engage l'avenir de l'entreprise, il importe d'identifier la situation actuelle et future de ses principaux concurrents. Pour ce faire, on peut établir une fiche signalétique des firmes concurrentes. Il s'agit de voir précisément ce que l'on peut indiquer au niveau des caractéristiques de chaque firme concurrente (métiers, activités, zones d'influence géographique, chiffres clés, avantages concurrentiels) et de leur stratégie à venir (voies et modes de développement, stratégies concurrentielles, projets en cours).

L'objectif est ici de recueillir le maximum d'informations pour cerner la situation actuelle et prévisible des concurrents, afin de mettre en place les processus d'amélioration qui permettront à l'entreprise de rester dans la course et d'envisager une meilleure position sur ses marchés.

Fiche signalétique de la concurrence							
	Caractéristiques distinctives				Stratégie prévisible		
Principaux concurrents	Métiers Activités Zones d'influence	Chiffres Clés (CA, R&D, marge opérationnelle, effectifs)	Accords Coopération Joint-venture	Avantages distinctifs	Voies de développement (diversification, intégration, spécialisation, internationalisation)	Modes et moyens de développement (ressources internes, F&A, alliances)	Stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation, focalisation, anticiaption)
C1							
C2							
C3							
C4							
C5							

Les capacités d'adaptation et d'évolution des concurrents

En matière d'analyse concurrentielle, il peut également être intéressant d'évaluer les capacités d'adaptation et d'évolution des concurrents en matière de stratégies d'entreprise, d'actions et de réactions face aux événements susceptibles de se produire dans l'environnement ou le secteur étudié. Parmi les domaines sur lesquels il convient de porter une attention particulière, on peut noter :

- *la capacité à modifier la donne du secteur* (stratégie de rupture, politique d'innovation, manœuvres offensives, stratégies d'alliance...) ;
- *la capacité à résister aux pressions et menaces de l'environnement* (puissance financière, faible dispersion du capital, dispositifs de protection anti-OPA, portefeuille d'activités équilibré, soutien des actionnaires, forte culture d'entreprise, équipe de direction soudée, réputation, notoriété, image...) ;
- *la capacité à réagir rapidement à une menace imminente* (liquidités disponibles immédiatement, fortes capacités d'emprunts, existence de nouveaux produits prêts à être commercialisés, flexibilité organisationnelle, mise à disposition de ressources non utilisées...) ;
- *la capacité à initier un mouvement stratégique offensif* (situation financière de l'entreprise, structure du capital, position concurrentielle, taille de l'entreprise, vision des dirigeants, objectifs prioritaires, qualités du management, caractéristiques culturelles...) ;
- *la capacité à croître* (ressources financière, humaines, organisationnelles, technologiques ; capacités organisationnelles, moyens de production, supports juridique et administratif, taux de croissance des activités

ANALYSER LA COHÉRENCE D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉ

Analyser la cohérence d'un portefeuille d'activités est particulièrement utile pour les entreprises diversifiées. Une telle analyse permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle possède suffisamment de couples produits/marchés rentables pour financer de nouvelles activités. Elle a par conséquent comme objectif de trouver une solution équilibrée entre rentabilité, risque et croissance, quitte pour cela à abandonner certaines activités.

Pour définir la stratégie de portefeuille d'un groupe, on a souvent recours à des matrices créées par des cabinets de consultants (BCG, Mac Kinsey (McK) et Arthur Dee Litle (ADL)). La finalité des matrices est de représenter de façon synthétique un ensemble d'activités et de les évaluer en termes d'intérêt stratégique pour la firme. Elles ont toutes en commun de décomposer l'entreprise en segments stratégiques ou DAS (ce que les Anglo-Saxons appellent les business units). L'objectif de ces matrices est de procéder à des logiques d'arbitrage entre les DAS (stratégie d'allocation de ressources), en vue d'harmoniser son portefeuille d'activités : de manière générale, il s'agit de faire en sorte de dégager suffisamment de ressources dans des activités où l'entreprise est déjà bien positionnée, pour aider au développement de nouvelles activités qui ont besoin d'être financées (notamment en recherche et développement).

La matrice résulte de diagnostics interne et externe :

- l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise sur les FCS du domaine étudié donne la position concurrentielle de l'entreprise (faible ou élevée) sur le DAS ;
- l'analyse des opportunités et menaces de l'environnement ainsi que sa valeur donne un attrait faible ou élevé du DAS.

Les matrices croisent par conséquent les deux dimensions suivantes :

- l'attrait des différentes activités,
- la position concurrentielle de l'entreprise par activité.

Les différences entre les matrices proposées tiennent à la façon d'évaluer ces deux dimensions. Elles ont en revanche le même objectif, à savoir permettre une allocation optimale de ressources entre les DAS pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale. Si ces matrices sont rarement appliquées en l'état (en raison du caractère réducteur des critères mobilisés), la démarche utilisée se révèle bien utile, dans la mesure où elles permettent de s'interroger sur les domaines d'activités qu'il convient de maintenir (sans investissement supplémentaire), de développer ou au contraire d'abandonner. On considère qu'il y a « dilemme », lorsque l'entreprise a une position concurrentielle défavorable (pas d'avantages significatifs) au sein d'un DAS à fort attrait stratégique (ex : secteur porteur ou d'avenir).

LA MATRICE DU BCG

Le Boston consulting Group structure sa matrice d'analyse stratégique à partir des taux de croissance des segments stratégiques (une croissance élevée implique des liquidités importantes, et inversement) et des parts de marché relatives de l'entreprise sur chacun des segments (une part de marché élevée permet de dégager des ressources financières importantes et inversement). Cette méthode d'analyse, la plus ancienne, accorde donc une place importante à la dimension financière, en établissant un lien entre d'une part, les parts de marché et les surplus de liquidités, et d'autre part entre les taux croissance et les besoins de liquidités.

		Part de marché	
		Forte	Faible
Croissance du marché	Forte	Produits « Vedettes » <i>Maintenir la position dominante</i>	Produits « Dilemme » <i>Investir, segmenter ou abandonner</i>
	Faible	Produits « Vaches à lait » <i>Rentabiliser</i>	Produits « Poids morts » <i>Abandonner ou maintenir sans investissements</i>

Figure 10.1 – Matrice BCG

1. Lorsque le taux de croissance de l'activité est faible et sa position sur le marché est forte, l'entreprise a peu de besoin de liquidités pour soutenir la croissance et va en même temps pouvoir réaliser des liquidités importantes (compte tenu de sa part de marché). L'entreprise est donc dans une situation très favorable. Elle a peu d'investissements complémentaires à faire et sa position sur le marché lui permet de générer d'importantes liquidités. L'entreprise va donc avoir tendance à maintenir sa position sur le marché (**vache à lait**).
2. Lorsque le taux de croissance de l'activité est élevé et sa position sur le marché est forte, l'entreprise a fortement besoin de liquidités pour soutenir la croissance de son activité. Les investissements à réaliser peuvent être néanmoins compensés par la réalisation de liquidités importantes liées à l'obtention de PM élevée. L'entreprise va donc avoir tendance à renforcer sa position sur le marché afin de trouver un juste équilibre entre le besoin de liquidités et la réalisation de liquidités (**vedette**).
3. Lorsque le taux de croissance de l'activité est élevé et sa position sur le marché est faible, l'entreprise a fortement besoin de liquidités pour soutenir la croissance de son activité. Les investissements à réaliser ne peuvent pas être compensés par la réalisation de liquidités importantes (en raison de PM faibles). L'entreprise se trouve par conséquent face à un dilemme. Ou elle se retire de l'activité compte tenu de l'importance des investissements à réaliser. Ou elle choisit de rester au sein du domaine d'activité mais en se focalisant sur un segment particulier du marché pour éviter des besoins trop importants en termes de liquidités (**dilemme**).
4. Lorsque le taux de croissance de l'activité est faible et sa position sur le marché est faible, l'entreprise n'a pas intérêt à rester sur un domaine d'activité qui se trouve en situation de déclin. L'entreprise va donc généralement choisir d'abandonner l'activité (**poids morts**).

Pour le cabinet BCG, l'entreprise compétitive est celle qui réussit à obtenir une baisse des coûts unitaires, position obtenue par une accumulation d'expérience dans la fabrication des produits. C'est ce que l'on nomme généralement par « courbe d'expérience ». Selon Porter (1982), la baisse des coûts due à l'expérience semble la plus importante dans les secteurs à forte main d'œuvre qui exigent des tâches compliquées ou des opérations complexes d'assemblage.

Il est à noter que l'approche proposée par le cabinet BCG peut être réalisée à d'autres moments. L'évolution idéale consiste à ce que les activités

dilemmes deviennent des vedettes et dans une seconde étape, la croissance se ralentissant, des vaches à lait. En revanche, la trajectoire est jugée inquiétante, lorsqu'une activité initialement vedette, du fait d'erreurs de gestion en poids mort.

La matrice BCG présente l'avantage de la simplicité, de la clarté et de la faisabilité. Elle permet d'avoir une représentation globale de la position stratégique de l'entreprise. Elle intègre deux dimensions essentielles de la stratégie et de la gestion de l'entreprise, la finance et le marketing. La matrice BCG est donc un outil pédagogique qui contribue à sensibiliser les entreprises sur l'importance des études de positionnement concurrentiel. En revanche, cette matrice présente plusieurs limites. Elle réduit les problématiques stratégiques à deux dimensions mesurées par des indicateurs strictement quantitatifs. De plus, elle s'applique lorsque le coût constitue le seul avantage concurrentiel du secteur. En effet, cette matrice repose essentiellement sur le principe de l'effet d'expérience qui permet de diminuer le coût unitaire d'un produit d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience, c'est-à-dire chaque fois que sa production cumulée a doublé. Des réserves peuvent donc apparaître dès que l'activité de l'entreprise est réalisée en dehors des secteurs de la production. Une autre limite vient de l'analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise exprimé en part relative de marché. En effet, ce critère n'introduit aucune anticipation sur l'évolution future de l'activité et présente surtout la position actuelle de l'entreprise dans un environnement supposé stable (poids de l'expérience). La matrice BCG occulte de ce fait tous changements pouvant modifier ou créer une rupture avec l'existant (innovation / saut technologique) et ainsi bouleverser les positions au sein du secteur.

LA MATRICE DE MCKINSEY OU MATRICE GENERAL ELECTRIC

Mac Kinsey est très actif en France auprès des grosses PME. Il s'est intéressé à l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise. Ce modèle prend en compte deux dimensions : l'attractivité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sur un DAS. Pour définir ces deux dimensions, la matrice Mc Kinsey utilise un modèle qualitatif. Elle substitue à la logique de critères uniques adaptés à chacun des axes, un ensemble de critères spécifiques correspondant aux situations en entreprises observées (détermination d'axes de type multicritères intégrant des appréciations subjectives) :

- *La position concurrentielle* mesure la force relative de l'entreprise en termes de maîtrise des facteurs clés de succès du DAS. Elle repose sur plusieurs critères : la qualité de l'outil de production, l'intégration amont-aval de la production, la couverture géographique, l'image externe, la qualité de la distribution, la qualité du service R&D, la structure de financement, la qualité de la gamme de production.
- *L'attrait de l'activité* mesure tout à la fois la valeur intrinsèque de l'activité (activité en croissance rapide), et une valeur « extrinsèque » relative qui donne un point de vue original de l'entreprise, en y apportant une tonalité subjective (intérêt que l'activité représente pour une entreprise donnée). L'attrait de l'activité peut ainsi être apprécié par plusieurs critères : le taux de croissance futur du DAS, le niveau de prix, les risques de substitution des produits, la stabilité technologique des process, le potentiel de gains de productivité, les barrières à l'entrée, la taille du segment, la saisonnalité du marché, le degré de fidélisation des clients, la fixation des prix. On peut également citer comme critères d'appréciation, les facteurs économiques, technologiques, politiques, sociaux et industriels.

		L'attrait de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vache à lait)
	Moyenne	Accroître les efforts, risque de marginalisation	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids morts désinvestissement

Figure 10.2 – Matrice Mc Kinsey

Les critères retenus pour chacun des deux axes peuvent donc être différents selon les entreprises et modifiés dans le temps en fonction des évolutions de l'environnement et de l'entreprise. D'où une vision dynamique de l'analyse stratégique.

Pour chaque segment stratégique, il existe trois principaux choix :

- se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes ;
- se développer dans les zones fortes ;
- se retirer dans les zones faibles (logique de retrait).

La matrice Mc Kinsey préconise une stratégie pour chacun des DAS identifiés, répartis en 9 segments stratégiques. Cette matrice Mc Kinsey présente l'avantage par rapport à la matrice BCG d'avoir un réalisme plus fort, de prendre en compte l'intérêt stratégique de la firme. Elle prend notamment en compte un ensemble important de variables qualitatives (culturelles, organisationnelles, identitaires...) et donne un aperçu des synergies possibles entre activités.

En revanche, elle s'appuie sur une méthode assez complexe à mettre en œuvre. De plus, on peut souligner le risque de subjectivité lors de la sélection des critères, des pondérations et de la notation. Il y a par conséquent un risque, si on n'y prend pas garde, de validité au niveau des décisions.

LA MATRICE AD LITTLE

La matrice AD Little s'appuie sur deux principales dimensions :

- ***La position concurrentielle de l'entreprise***

Elle mesure la force relative de la firme par rapport aux concurrents sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée. La position concurrentielle est classée de dominante à marginale (les évaluations intermédiaires étant forte, favorable et défendable). Cette évaluation repose sur deux principaux critères : les atouts de l'entreprise par rapport à la concurrence (avantages significatifs et distinctifs) et la capacité de la firme à maintenir durablement sa position (avantages durables) ;

- ***Le degré de maturité de l'activité***

Elle est fondée sur les quatre phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Les indicateurs permettant d'apprécier la maturité d'un secteur sont : le taux de croissance, le potentiel de croissance, la gamme de produits, le nombre de concurrents, la distribution des parts de marché, leur stabilité, la fidélité de la clientèle, la facilité d'accès au secteur et l'évolution technologique. Cette dimension permet de donner une indication sur le niveau de risque sectoriel (critères : réglementation nouvelle, innovations technologiques, éclatement des

marchés) et ses conséquences sur le développement de l'activité (variations, ruptures...). Cet axe établit ainsi un lien entre le cycle de vie des activités et les liquidités générées, le besoin d'investissement et la rentabilité attendue.

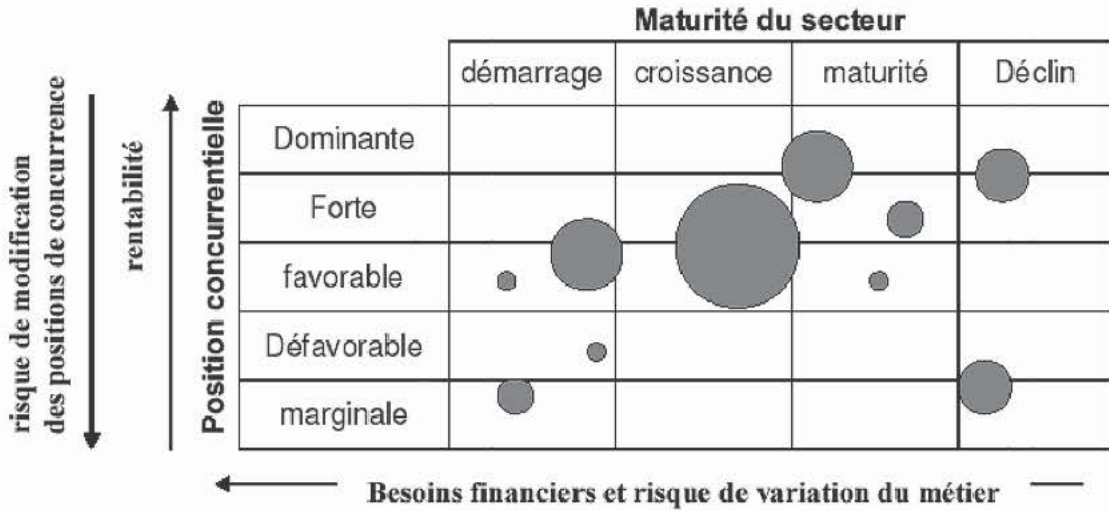


Figure 10.3 – Matrice AD Little

Les recommandations stratégiques issues de l'analyse d'Arthur D. Little peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle.

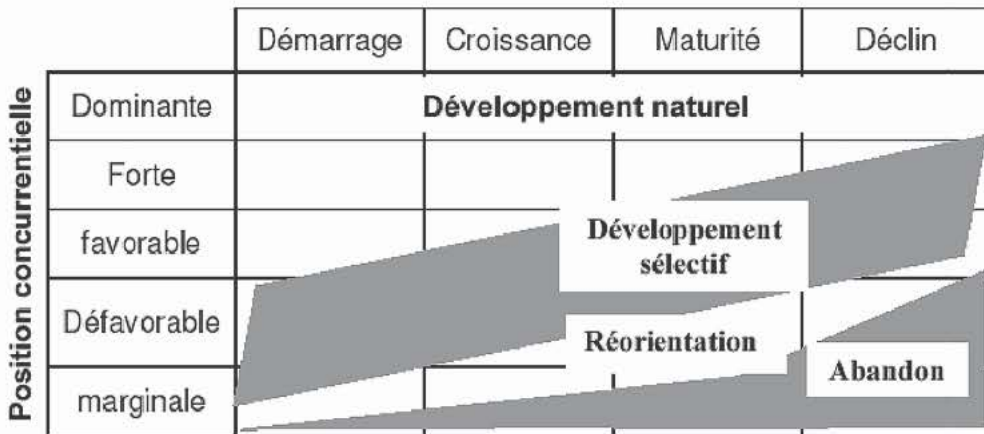


Figure 10.4 – Maturité du secteur

La matrice ADL facilite l'établissement d'un lien étroit entre situation stratégique et situation financière. On identifie alors 4 cas susceptibles

d'éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financiers. La matrice ADL préconise une stratégie pour chacun des segments stratégiques identifiés, répartis en 20 segments stratégiques. Pour chaque segment, il existe trois principaux choix :

- développement naturel ;
- développement sélectif ;
- retournement ou abandon.

L'analyse du modèle permet d'identifier ainsi quatre choix stratégiques : le *développement naturel* (qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché), le *développement sélectif* (qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive), la *réorientation des activités* (qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise) et *l'abandon pur et simple des activités*. Il s'agit donc d'une matrice présentant une analyse stratégique très développée, avec la prise en compte du cycle de vie des activités et l'étude des différentes situations possibles.

Ce modèle présente comme intérêt d'interpréter les conséquences pour l'entreprise de sa position concurrentielle, selon un arbitrage risque/rentabilité/croissance. Au niveau de l'étude de la position concurrentielle, la matrice fait naturellement référence à l'avantage coût (longuement développé par la matrice BCG) mais également à d'autres avantages tels que le progrès technologique, la qualité ou la notoriété. La matrice AD Little a ainsi le souci d'intégrer la dimension technologique à la stratégie marketing de l'entreprise, en analysant l'impact des changements technologiques sur le positionnement stratégique des activités.

Naturellement, il s'agit d'une méthode complexe à mettre en œuvre en raison de la variété des situations analysées. Il y a également une subjectivité prononcée lors de la sélection des critères, de la pondération et de la notation.

Ce que l'on doit retenir

Au delà du caractère mécanique et simplificateur de ces outils d'analyse, la principale critique à prendre en compte concerne la focalisation de ces matrices sur la notion de diversification des activités et la faible prise en compte des moyens et possibilités d'actions de l'entreprise.



☞ Il serait néanmoins une erreur, sous prétexte que ces matrices d'analyse présentent des limites indéniables (comme toute construction pratique) de les négliger dans une réflexion stratégique. En effet, c'est davantage la manière d'utiliser ces matrices qui peut poser un problème que le caractère subjectif et parfois réducteur de ces outils. On ne doit pas il est vrai considérer ces matrices comme des outils de décision consistant à analyser, prévoir et anticiper la situation stratégique de l'entreprise : elles n'ont pas comme fonction première de dire quelles activités il convient de choisir ou de garder. Ceci relève avant tout du décideur qui doit garder la maîtrise et le contrôle des décisions.

Il s'agit donc d'avoir, vis-à-vis de ces matrices, le recul suffisant pour les considérer simplement comme des aides à la réflexion (parmi d'autres) qui permettent à un moment donné de mieux formaliser les perspectives de développement de l'entreprise, à travers un portefeuille d'activités équilibré où risque, opportunité de croissance et allocation de ressources sont harmonieusement dosés.

Car ces matrices peuvent potentiellement constituer des sources d'enseignement utiles pour un décideur averti. Tout d'abord, elles nous montrent que les activités évoluent dans le temps et qu'elles ne dégagent pas le même niveau de ressources et ne présentent pas le même degré de risques. En effet, l'ensemble des activités de l'entreprise n'a pas nécessairement le même attrait et demande par conséquent des stratégies d'allocation de ressources spécifiques. L'entreprise, fort de ces résultats, a donc la possibilité d'encourager certaines activités d'avenir en puisant sur les ressources dégagées dans des activités plus matures. Les positions obtenues au niveau de chaque DAS peuvent de même conduire l'entreprise à céder certaines activités sur lesquelles l'entreprise n'a aucune chance de se développer ou d'acquérir un surplus de ressources. Enfin, elles nous invitent à veiller en permanence à arbitrer entre court et long terme, entre acquisition de ressources et perspectives de croissance.

Plus que l'utilisation même de ces matrices, ce sont donc les idées clés à la base du développement de ces outils qu'il s'agit de retenir et de valoriser dans le cadre d'une réflexion stratégique.

Tableau 10.1 – Tableau de synthèse sur les avantages et inconvénients des matrices BCG, Mc Kinsey et ADL.

	BCG	Mc Kinsey	AD Little
Avantages et intérêt des modèles	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicité, clarté, opérationnalité • Support théorique solide • Aide à la décision intégrée (marketing et finance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-dimensionnalité de la réflexion, sur le plan interne et externe • Implication et engagement des responsables • Prise en compte des effets de synergies 	<ul style="list-style-type: none"> • Richesse de l'analyse • Forte implication des dirigeants • Souplesse dans l'analyse • Diversité des situations concurrentielles observées • Aspect dynamique lié à l'utilisation du cycle de vie • Intégration des compétences marketing / finance / technologie
Limites des modèles	<ul style="list-style-type: none"> • Approche réductrice liée au nombre limité de dimensions utilisées (2) • Illusion de précision • Limites d'application de la courbe d'expérience • Non prise en compte des économies d'envergure • Focalisation sur le principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité technique et illusion pseudo-scientifique (évaluations, notes, pondération) • Absence théorique et expérimentale • Approche subjective • Démarche peu opératoire et trop réflexive 	<ul style="list-style-type: none"> • Très complexe • Difficultés pour déterminer les différentes phases de cycle de vie • Subjectivité prononcée • Peu applicable

Adapté de Allouche et Schmidt (1995).

LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ET LA CRÉATION DE VALEUR

Les matrices précédentes permettent de positionner les différents segments stratégiques d'une entreprise en fonction de l'attractivité des secteurs et du positionnement concurrentiel des firmes. La matrice développée par le cabinet Marakon Associates vise à proposer une analyse du portefeuille d'activités en fonction de la capacité de création de valeur de chaque activité. Elle distingue les activités selon leur capacité à créer (ou détruire) de la valeur et selon leur aptitude à gagner (ou perdre) des parts de marché. La matrice proposée ci-dessous est donc riche d'enseignement et permet un véritable pilotage opérationnel du portefeuille d'activités de l'entreprise.

La construction de cette matrice repose sur :

- le taux de croissance de l'activité et sa comparaison avec le taux de croissance du secteur dans son ensemble ;
- la rentabilité économique de l'activité et sa comparaison avec le coût du capital requis par les actionnaires.

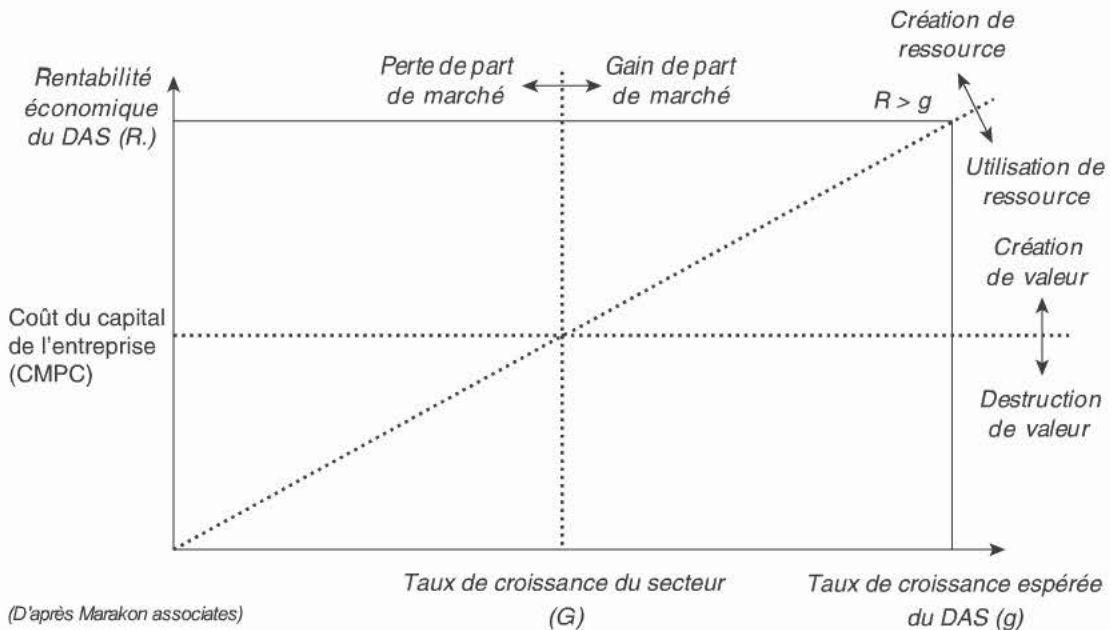


Figure 10.5 – Matrice de création de valeur

La comparaison de la rentabilité économique avec le coût du capital nous indique si l'activité crée ou détruit de la valeur. Comme nous l'avons déjà indiqué, la création de valeur se définit conceptuellement comme la différence entre la rentabilité économique observée et la rentabilité espérée

des actionnaires, soit le coût du capital. Une entreprise, dont la rentabilité économique dépasse son coût du capital, crée de la valeur (au-dessus de la ligne horizontale en pointillé). Si la rentabilité économique égale le coût du capital, il y a conservation de la valeur. En dessous, il y a destruction de valeur. Il faut noter que le fait que l'entreprise maintienne sa valeur ne signifie pas qu'elle ne soit pas rentable mais au contraire que la rentabilité observée correspond à la juste rémunération du risque pris par les actionnaires. À long terme, la rentabilité économique de toute entreprise viable devrait converger vers son coût du capital.

L'axe des abscisses repère le taux de croissance de l'activité. Si ce taux est supérieur au taux de croissance du secteur, cela signifie que l'entreprise dans cette activité gagne des parts de marché. À l'inverse, si le taux de croissance de l'activité est inférieur au taux de croissance du secteur, cela signifie que cette dernière perd des parts de marchés.

Cette matrice permet par ailleurs d'introduire une « troisième » dimension, l'utilisation nette ou la création de ressource. Cette dimension est mesurée par la bissectrice qui permet de comparer la rentabilité économique de l'activité et son taux de croissance. Lorsque la croissance est supérieure à la rentabilité économique, cela signifie que l'activité de l'entreprise ne secrète pas assez de ressources pour auto-financer son développement (elle consomme plus de ressources qu'elle n'en génère). À l'inverse, si la rentabilité économique est supérieure au taux de croissance de l'activité, alors l'entreprise crée de la ressource nette.

Cette matrice permet ainsi d'analyser la création de valeur, la conquête de parts de marché et la création/consommation nette de ressources. Il s'agit d'une matrice très utile pour analyser chaque activité. Moins stratégique que les matrices précédentes, cette dernière peut s'avérer fort utile pour valider tel ou tel choix de désengagement ou au contraire de consolidation.

L'ÉVALUATION DES SYNERGIES ENTRE SEGMENTS STRATÉGIQUES

Les matrices stratégiques évaluent la position concurrentielle d'un DAS et visent à évaluer l'équilibre global du portefeuille d'activité et à apporter des réponses en terme de consolidation, de développement ou de retrait. Si ces outils peuvent s'avérer utiles dans bien des situations, ils présentent l'inconvénient majeur de ne pas prendre en compte les interactions entre

les différents DAS et en particulier les synergies entre les différentes activités (décisions d'interconnexions stratégiques).

Parmi les synergies potentielles entre deux DAS, on peut distinguer :

- les synergies de coûts liées au partage de ressources non spécifiques ;
- les synergies de développement liées à la complémentarité de ressources spécifiques¹, comme par exemple le transfert de savoir faire entre DAS ou des effets de gamme et d'image créateurs de richesse pour la firme.

Au niveau des synergies de coûts, on peut recenser comme interconnexions possibles :

- *des interconnexions de capitaux* : collecte de capitaux, utilisation réciproque de trésorerie...
- *des interconnexions de structure* : comptabilité, services juridiques, outils informatiques, gestion du personnel, gestion des achats...
- *des interconnexions technologiques* : recherche, développement de process ou produits en commun, partage des coûts de financement, coopérations...
- *des interconnexions dans la production* : logistique interne, fabrication en commun, installations et localisations...
- *des interconnexions commerciales* : publicité, relations presse, traitement groupé des commandes, force de vente, transport, stockage, service après vente...

Au niveau des synergies de développement, on peut citer par exemple la gestion des relations avec les pouvoirs publics, le transfert de nouvelles compétences, la complémentarité de gamme ou encore la mise à disposition d'un réseau de vente ou de distribution particulier.

Dans le cadre de relations possibles entre activités, il convient dans un premier temps d'apprécier le gain attendu en matière de synergies avec les coûts de l'interconnexion, afin de voir si cette décision peut s'avérer profitable pour l'entreprise. Il importe également, avant de prendre ce type de décision, de bien diagnostiquer les relations entre les activités. En particulier, il s'agit d'estimer, pour les ressources partagées non spécifiques (services généraux, services administratifs, infrastructures...), les ressources partagées qui demeureront inchangées et celles qui au contraire pourront être réduites dans le cadre des interconnexions. Pour les ressources

1. Voir O. Meier et G. Schier, « Fusions-Acquisitions : Stratégie, Finance, Management », Edition Dunod (2009).

complémentaires spécifiques, l'analyse devra essentiellement porter sur un ajustement du niveau des ressources allouées mais surtout sur les risques de pertes croisées. Par exemple, pour un réseau commercial, il faudra non seulement estimer les pertes liées à l'abandon de la gestion autonome de l'activité (perte de réactivité) mais aussi celles engendrées sur le développement d'autres activités (arrêt de ventes croisées ou en bloc, perte d'avantage concurrentiel, perte de clients communs).

CONSTRUIRE UN *BUSINESS MODEL* AUTOUR DE PROPOSITIONS DE VALEUR FORTES

Une fois les différentes étapes du diagnostic effectuées, il est dès lors possible de construire un business model à partir de la stratégie retenue, pour voir de quelle manière l'organisation et ses ressources peuvent traduire de façon opérationnelle les propositions de valeur de l'entreprise. Il s'agit ici de mettre en cohérence les orientations retenues (positionnement, avantages concurrentiels, contraintes, opportunités) avec la réalité opérationnelle et organisationnelle de l'entreprise.

Valeur, Imitation et Périmètre constituent, en effet, ce qu'il est convenu d'appeler le VIP de la stratégie. Toute décision qui entre dans ce triangle d'or peut être considérée comme le cœur stratégique de la firme. Une stratégie efficace et réaliste consiste ainsi à répondre à trois principales questions :

- Quelle valeur spécifique proposer à ses clients ?
- Quel est l'avantage concurrentiel qui permet de disposer d'atouts durables difficilement imitables par les concurrents ?
- Quel est le dimensionnement et l'articulation des ressources nécessaires pour mener à bien le positionnement souhaité, de façon cohérente et efficiente ?

Pour répondre à ces trois questions, on peut mobiliser tout un ensemble d'outils et de concepts. Ces grilles d'analyse, ces schémas et ces matrices doivent servir à expliciter les ambitions de l'entreprise d'une manière directement compréhensible par des investisseurs.

QUELLE VALEUR PROPOSÉE ?

Le premier enjeu de toute organisation consiste à apprécier quelle est la valeur marché qu'elle entend proposer à ses clients et les raisons pour lesquelles ces derniers l'accepteront. Ceci pose la question de la valeur de

l'offre proposée, de la cible choisie et des éléments de différence avec la concurrence. Proposer une valeur spécifique, c'est donc répondre à trois principales questions : *Quelle est mon offre ? Quelle est ma cible ? Comment atteindre une performance supérieure à celle de mes concurrents ?*

De ce fait, la stratégie doit avoir comme finalité de dégager durablement un profit, qui permettra de financer la croissance de l'entreprise, de lancer des offres nouvelles et de rémunérer les parties prenantes (partenaires, actionnaires, banquiers, fournisseurs...).

Or, la génération de profit implique que les clients valorisent l'offre proposée au-delà de ce qu'elle coûte.

La stratégie consiste à créer dans l'esprit du client, une valeur qui prenne en compte le coût associé à l'offre complété d'une marge bénéficiaire (grâce, par exemple, à l'originalité et à la qualité de son offre, à son image et à son réseau de partenaires).

QUELS AVANTAGES DURABLES NON IMITABLES

La proposition de valeur accordée aux clients se doit d'être difficilement imitable et conserver son caractère unique et inédit. Elle doit, à travers un ensemble spécifique de produits/services, de systèmes (logistique, distribution, méthodes, outils, bases de données...) ou de compétences (expertises, savoir faire, connaissances), répondre au problème du client, à son besoin ou son désir, avec des avantages perçus comme indéniables (choix, autonomie, simplicité d'accès, coût), en le rendant unique et attractif. Il ne suffit donc pas de définir un bon système de création de valeur. La valeur proposée doit éviter d'être imitable au risque de voir d'autres entreprises la copier.

En effet, la dotation en ressources et compétences doit nécessairement être difficile à imiter, si l'on veut durablement consolider sa position sur les marchés. Si la concurrence est capable de dupliquer les ressources et compétences de l'entreprise, leur avantage restera éphémère. Ceci explique pourquoi l'approche par les ressources donne un poids déterminant à la notion d'imitation. On la retrouve notamment chez Peteraf (1993) avec le concept de « mobilité imparfaite des ressources » et chez Grant (1991). Barney (2006) fait même de la difficulté d'imitation, un des quatre piliers de ses modèles successifs d'identification de ressources uniques

et de compétences distinctives C'est donc la difficulté d'imitation qui sous-tend l'intérêt stratégique d'une ressource ou d'une compétence.

Plusieurs facteurs peuvent rendre difficile l'imitation :

- 1) *des conditions historiques particulières* (situations, événements, circonstances) ;
- 2) *le capital réputation de l'actif* (image, notoriété, relation de proximité avec la clientèle, confiance des partenaires) ;
- 3) *l'aspect tacite de l'actif* (absence de codification ou de règles formelles) ;
- 4) *la complexité technique des ressources mobilisées* (nombre de composants, interactions entre ces éléments dans le fonctionnement ou la création de l'actif) ;
- 5) *la spécificité de l'actif* due au phénomène d'apprentissage dans des métiers particuliers ou des équipes spécialisées mais également aux conditions particulières d'organisation et de production (localisation, modes d'équipements, organisation logistique) ;
- 6) *les coûts* en termes de production, fabrication, distribution et logistique ;
- 7) *le temps nécessaire* pour créer l'actif ;
- 8) *le contexte social et culturel* (environnement social favorable, dépendance à l'égard de certains acteurs de l'organisation) ;
- 9) *L'existence de brevets* (protection juridique des actifs) ;
- 10) *Le refus des concurrents* de supporter le coût de disparition de leur propre avantage concurrentiel (changement du modèle économique, dilution de l'image, modification de la culture organisationnelle, évolution des pratiques).

Il est donc indispensable que la stratégie de création de valeur retenue par l'entreprise soit protégée de l'imitation. La société doit détenir un avantage concurrentiel distinctif, qui lui permette d'ériger des barrières à l'entrée, d'attirer et de fidéliser des clients ou encore de détenir des ressources rares. La meilleure stratégie consiste ici à proposer une valeur qui soit à la fois attractive pour les clients et répulsive pour les concurrents. Dans tous les cas, la stratégie consiste, soit à faire quelque chose de différent de ce que font les concurrents, soit à faire différemment la même chose qu'eux. Ainsi, une fois la pertinence des ressources validée, il convient de séparer les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Selon cette logique, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

Mais ce qui importe avant tout, c'est de rechercher des ressources dont le contexte d'utilisation et les spécificités techniques les rendent difficilement imitables. L'objectif est ici de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (absence de codification / formalisation), moins elles sont visibles et donc imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Une bonne stratégie consiste ainsi à miser sur des compétences qui sont contextualisées et parfois longues à forger et qui sont de ce fait protégées des risques d'imitation. Dans un souci de protection, les dirigeants peuvent également veiller à la question de la transférabilité des ressources, et au degré de contrôle exercé par l'entreprise. En effet, une ressource idiosyncratique (c'est-à-dire difficilement redéployable dans un autre contexte) rend problématique son transfert vers une autre entité.

Enfin, pour s'assurer du caractère durable des ressources mobilisées, il peut s'avérer important au-delà du caractère ou non imitable et/ ou transférable de l'avantage concurrentiel, que les ressources stratégiques, sur lesquelles l'entreprise investit, n'aient pas de substitut. Il y a en effet toujours un risque qu'un concurrent puisse neutraliser cette source d'avantage concurrentiel, en développant une compétence de substitution. Dans le cas contraire, les stratégies de rupture mobilisées par un concurrent peuvent avoir des conséquences graves sur les ressources stratégiques d'une entreprise, en les rendant très vite obsolètes ou inadaptées, grâce à une modification des règles du jeu concurrentiel (introduction de nouvelles normes).

QUEL BUSINESS MODEL ?

Une fois avoir défini un système de création de valeur original et difficilement imitable, il convient pour l'entreprise de l'organiser sur un périmètre d'activité et un mode de gestion et d'organisation pertinents, en veillant à la bonne articulation et au bon dimensionnement des ressources en fonction du positionnement choisi.

Ceci revient à s'interroger sur les choix et priorités en matière d'investissement : Quels investissements et domaines investir pour créer la valeur attendue ? Quels marchés viser en priorité et sur quelles zones géographiques ? Quelle est la structure de coûts compatible avec ces choix stratégiques ?

En effet, afin d'éviter tout risque d'inadéquation ou d'incohérence, la stratégie consiste à définir ce que l'on ne fera pas et à se concentrer sur ce qui doit focaliser l'attention en matière de ressources et d'énergie. Le business model assure par conséquent le lien entre la stratégie et les processus opérationnels. Si la stratégie consiste à faire des choix, le business model revient à traduire ses choix en termes de modèle économique et de système d'organisation.

Un business model décrit la logique économique et organisationnelle de l'entreprise, la façon dont elle va opérer pour créer de la valeur et assurer une pérennité à son activité. C'est en quelque sorte une représentation du « système entreprise », une modélisation de la façon dont l'entreprise va s'organiser pour créer et distribuer la proposition de valeur envers les clients ciblés. Le business model comprend donc la chaîne de valeur de l'entreprise et la constellation de valeur, c'est-à-dire les acteurs externes (clients, fournisseurs, partenaires, institutionnels, opinion publique) qui contribuent à faire exister la proposition de valeur. L'équation économique met en balance les flux de revenus générés par la combinaison entre la proposition de valeur énoncée et les coûts induits par l'architecture générale. Le business model n'inclut pas l'analyse de la concurrence qui est pourtant une dimension critique de la performance. Cette analyse est du ressort de la stratégie qui explique comment l'entreprise fait mieux que ses concurrents et se distingue d'eux. Contrairement à la stratégie qui définit les grands principes et orientations, le business model explicite l'origine de la rentabilité économique de l'entreprise et les mécanismes de création de valeur.

Le business model intègre différentes facettes de l'entreprise : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation dans l'architecture de valeur, les aspects financiers dans l'équation de profit. Il offre une lecture transversale de l'entreprise. Il permet donc d'assurer un lien entre la stratégie (business et corporate) d'une entreprise et les traductions fonctionnelles d'une telle stratégie tant sur les plans financiers, structurels que commerciaux. Le business model se positionne en aval de la réflexion stratégique. C'est un concept/outil intermédiaire qui opérationnalise la stratégie. Il sert par conséquent de pont entre la stratégie et le management des opérations. Il constitue un outil central autour duquel articuler l'analyse stratégique.

Le business model s'avère un outil précieux lors d'un diagnostic stratégique. L'analyse de ses différentes composantes offre une grille de lecture permettant d'apprécier la cohérence interne des décisions passées. L'étude

du modèle économique effectif d'une entreprise permet de faire un état des lieux. Par ailleurs, si toutes les entreprises n'ont pas de stratégie, elles ont toutes un business model, qu'il soit formulé ou non. Il est donc utile de débiter l'analyse stratégique par la formulation du business model effectif de l'entreprise. Le succès d'une stratégie ne dépend pas seulement de sa formulation mais aussi de son opérationnalisation.

De manière générale, un business model est bien plus large qu'un modèle de revenu. On limite souvent le modèle économique au modèle de revenu, en y intégrant les questions d'abonnement, de paiement à l'achat, de gratuité... Ceci conduit à considérer l'innovation de modèle économique comme une nouvelle façon de mettre un prix sur un produit ou un service. Le modèle économique est certes un modèle de revenu mais il est surtout une bonne synchronisation entre ce modèle de revenu, la proposition de valeur offerte aux clients d'une part et l'organisation mise en place pour y parvenir d'autre part. L'innovation va donc au-delà de la formulation du prix. À l'instar des innovations réalisées par Dell, Zara ou Easyjet, leur succès a bien plus concerné la proposition de valeur (choisir sa configuration, changer les habitudes en matière d'habillement, voyager à bas prix) et l'organisation (localiser la production près des zones de consommation, augmenter le nombre de rotations quotidiennes d'un avion, fabriquer à la demande) que la définition et formulation de leur prix.

Exemple

Dell a construit son succès en établissant une stratégie de rupture avec le modèle dominant de l'industrie du matériel informatique. L'entreprise a en effet proposé à ses clients, une nouvelle valeur d'usage, qui a modifié la perception et les pratiques du marché. Alors que l'industrie des ordinateurs était structurée autour d'une offre standardisée, Dell propose à ses clients de définir eux-mêmes la configuration qu'ils souhaitent, lorsqu'ils achètent le produit. Dell entend par conséquent proposer une stratégie sur mesure autour d'une offre personnalisée et d'une relation *one to one*. Cette stratégie suppose un changement radical du modèle de production, de distribution et de vente. Elle implique notamment un changement de la séquence (production et vente, désormais vente et production) au sein de la chaîne de valeur. Alors que la règle de l'industrie est de vendre une fois qu'on a produit en masse, Dell vend d'abord et assemble ensuite. Cette évolution a de nombreux avantages pour le système en place. En termes de cash, elle permet une amélioration du BFR (Dell encaisse avant de mobiliser les ressources d'assemblage) ; en termes de chiffre d'affaires, elle augmente les ventes par une meilleure satisfaction des

attentes. Enfin, en termes de coûts, elle permet une réduction sensible des invendus. Cette approche conduit également à supprimer les intermédiaires, via un système de distribution en direct. En effet, la distribution se fait directement, via le site Internet qui est pour la première fois utilisé comme un canal de vente spécifique. Les distributeurs traditionnels se retrouvent ainsi hors du jeu. Cette distribution directe permet aussi à Dell de capter une valeur supplémentaire à celle de ses concurrents, compte tenu de l'absence d'intermédiaires. Cette stratégie a également un impact sur les usines d'assemblage, qui se retrouvent désormais près des points de consommation, ce qui permet de raccourcir les délais de livraison.

TROISIÈME PARTIE

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : CAS BIC

ILLUSTRATIONS ET APPLICATION À L'ÉTUDE DE L'ENTREPRISE BIC

par Michel Barabel et Olivier Meier

Le cas BIC traité dans cette troisième partie ne prétend pas analyser la situation actuelle et prospective de l'entreprise qui connaîtra comme toute entreprise de nombreux changements et évolutions. Il vise à travers une période donnée (utilisée comme base de travail) à analyser à partir de différents outils, les facteurs qui ont fait la réussite de cette entreprise depuis son origine et les pistes d'orientation et d'action qui se profilent à l'époque des faits.

Ce cas s'appuie sur différentes sources d'informations (entretiens, avis d'experts, analyses de consultants en stratégie, rapports annuels, études de marché, site de l'entreprise, articles de presse et ouvrages spécialisés). Il montre l'utilité et la richesse des outils de diagnostic stratégique et permet de structurer les informations de manière objective, afin de porter un jugement critique sur une organisation.

Les recommandations proposées sont donc à resituer au regard du contexte de l'époque. Ce cas doit par conséquent se voir sur un plan essentiellement pédagogique à titre d'illustrations et d'applications. Il s'agit, à partir d'une situation d'entreprise donnée, d'élaborer un diagnostic argumenté et des axes de solutions en accord avec l'analyse effectuée au moment des faits.

Ce diagnostic stratégique est issu d'un travail de réflexion mené dans le cadre de formations en Master 2 à l'Université Paris Dauphine, en relation avec plusieurs spécialistes et experts d'institutions financières réputées (Lazard Frères Gestion, La compagnie financière E. de Rothschild, Exane BNP Paribas notamment). Ces derniers ont bien voulu donner leurs avis et remarques sur ce diagnostic d'entreprise. Dans le cadre de ce travail, l'accent a été mis sur les avantages concurrentiels du Groupe BIC et sur les potentialités de développement qui s'offraient à cette entreprise au niveau de ces trois principales activités : la papeterie, les rasoirs et les briquets.

Questions clés

Comment définir la politique corporate de l'entreprise en termes de missions, métiers et systèmes d'organisation ?

Quel diagnostic stratégique peut-on faire au niveau de chacune des activités ?

Construire la chaîne de valeur de l'une des activités du Groupe

Établir le portefeuille d'activités de l'entreprise, en utilisant plusieurs outils d'analyse

Réaliser les principaux diagnostics fonctionnels (finance, marketing, organisation, etc.)

Quels sont les facteurs clés associés à la réussite des activités Papeterie, Rasoirs et Briquets ?

Quelles sont les actions qui peuvent être engagées pour poursuivre le développement de l'entreprise ?

Rétrospectivement, comment expliquer l'échec commercial des parfums BIC ?

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE BIC

HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

En 1945, Marcel Bich, ancien directeur de production d'une fabrique d'encre, reprend avec Édouard Buffard une usine à Clichy pour fabriquer des pièces détachées de stylos plume et de portes mines et crée la société PPA (Porte-plumes, Portemines et Accessoires). Pour développer l'entreprise, ils achètent à l'entreprise Biro – une société britannique – la licence d'un stylo à bille. Malheureusement, le procédé n'est pas au point. Marcel Bich qui croit à l'énorme potentiel de ce produit décide de le rendre fiable et en 1950, sa société lance un stylo à bille qu'il baptise « Bic », une version raccourcis et facilement mémorisable de son propre nom. Il s'agit de créer un produit d'utilisation courante, de qualité, jetable, pratique à un prix accessible par tous.

De 1956 à 1965, face au potentiel de la production de stylos à bille, Marcel Bich part à la conquête du marché mondial (ouverture d'une filiale au Brésil, rachat de Waterman Pen Company en Amérique du Nord, développement des activités en Afrique, au Moyen Orient et au Japon). Il s'appuie pour cela sur un concept commercial cohérent autour d'une politique marketing efficace (idée simple et claire, maîtrise technique, faibles coûts unitaires, actions publicitaires importantes). Le 15 novembre 1972, Bic est coté à la bourse de Paris et continue sa politique d'acquisition par le rachat de Conté.

En 1973, Bic étend ses activités, en lançant le briquet Bic à flamme réglable. Sa fiabilité et sa qualité en font un succès immédiat. En 1975, non content de révolutionner les habitudes d'écriture et d'allumage de millions de consommateurs à travers le monde, Bic lance le rasoir Bic non rechargeable. Dès 1973, Bic est donc positionné sur trois produits phares (le stylo, le briquet et le rasoir) qui restent aujourd'hui son cœur de métier.

À partir de cette époque, les tentatives de diversification se sont soldées par des résultats plus contrastés :

- en 1973, le groupe Bic tente une diversification dans le secteur de l'habillement en rachetant Dim en 1973 et le couturier Guy Laroche, en 1979. Cette diversification se solde par deux cessions en 1987 (vente de Dim à Sara Lee¹) et en 2001 (vente de Guy Laroche à Leman capital qui détient Georges Rech) ;
- en 1978, Bic se lance dans la fabrication de planches à voile, où il acquiert une position de leader mondial bien que la contribution de cette activité au chiffre d'affaires a toujours été marginale ;
- en 1988, Bic lance une gamme de quatre parfums de qualité aux prix de vingt francs, prix alors plus de dix fois moins cher que ceux des concurrents. Avec ce parfum de qualité, accessible à tous (le prix du produit est de vingt francs, comparé à ceux des concurrents qui étaient alors autour de trois cents francs), Bic entend démocratiser le luxe avec un contenu primant le contenant. Car les parfums Bic prétendaient se comparer aux meilleurs et ils avaient des atouts pour gagner un tel pari. Comble de l'audace, mais pure logique marketing, les parfums Bic furent mis en vente dans les grandes surfaces, chez les coiffeurs et les buralistes. Cette diversification se solde par un des échecs les plus significatifs du groupe Bic.

Aujourd'hui, le Groupe Bic est présent dans plus de 160 pays et dispose d'une vingtaine d'usines de fabrication à travers le monde. Il est l'un des leaders mondiaux sur les articles de papeterie, de briquets et de rasoirs. Les produits sont distribués à l'échelle mondiale dans différents réseaux de distribution, allant des libraires, des débits de tabac, des magasins de proximité, des supermarchés et hypermarchés aux grossistes et *cash and carry*

L'une des caractéristiques du groupe est d'avoir réussi à assurer son développement par autofinancement, sans recourir aux banquiers et à l'endettement. Ce principe permet à l'entreprise d'éviter de prendre des risques (démésurés) qui mettent en danger la société lorsque les décisions s'avèrent négatives et de profiter pleinement des profits en cas de succès. Il permet surtout de préserver le contrôle du groupe par l'actionnariat familial.

1. Selon certains experts interrogés, il aurait pu être préférable de conserver la marque DIM (collant jetable, marque grand public complémentaire de la marque Bic) et de céder plus tôt Guy Laroche dont la nature du métier est très éloignée de celle de Bic (marché de la haute couture).

Tableau 12.1 – Historique du groupe Bic (faits marquants)

Critères clés	Éléments marquants (jusqu'en 2003)
Histoire (1/2)	<p><i>Papeterie</i></p> <p>1950 : stylo à bille Bic cristal (succès mondial)</p> <p>1954 : création d'une première filiale en Italie</p> <p>1957 : Acquisition de Biro Swan et entrée sur le marché Britannique</p> <p>1958 : Acquisition de Waterman Pen Company et entrée sur marché Nord américain. Expansion en Afrique et au Moyen-Orient</p> <p>1959 : Acquisition de Ballograff et percée en Scandinavie</p> <p>1961 : nouvelle bille Bic avec pointe fine</p> <p>1965 : Implantation au Japon et au Mexique</p> <p>1979 : acquisition de Conté</p> <p>1982 : le stylo Bic Biro, l'un des plus vendus aux E.U</p> <p>1988 : Fort développement des portes-mines aux E.U</p> <p>1991 : les stylos fantaisie</p> <p>1992 : Acquisition de White Out (stylos correcteurs US)</p> <p>1995 : Implantation en Europe Centrale et en Europe de l'Est</p> <p>1997 : Acquisition de Tipp Ex (leader des produits de correction) et Sheaffer (fabricant et distributeur mondial d'instruments d'écriture haut de gamme)</p> <p>2000 : développement du roller à encre libre Bic. Ouverture de filiales et de joint-ventures en Asie.</p> <p>2001 : lancement de nouveaux produits de papeterie et renforcement de la présence du groupe en Europe de l'Est, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. Poursuite du programme de rationalisation.</p> <p>2002 : renforcement des produits à valeur ajoutée (Bic Cristal, Grip Roller, Conte Evolution...).</p> <p>2003 : innovations produits (Bic cristal pocket scents, orange, grip et BU2...)</p>

Tableau 12.1 – Historique du groupe Bic (faits marquants) (suite)

Critères clés	Éléments marquants (jusqu'en 2003)
Histoire (2/2)	<p><i>Briquet</i></p> <p>1971 : prise de contrôle de la Société Flaminare, fabricant français de briquets.</p> <p>1973 : Lancement du premier briquet Bic à flamme réglable (succès commercial)</p> <p>1985 : lancement du briquet Bic Mini</p> <p>1991 : Lancement du briquet à allumage électronique</p> <p>1998 : lancement du mini briquet Bic électronique Bic Spicy Miny aux couleurs vives</p> <p>2000 : Lancement des briquets utilitaires</p> <p>2001 : développement du briquet multi-usages</p> <p>2002 : Les étuis a briquets Bic® Styl'it.</p> <p>2002 : Le briquet multi usages Bic® Luminere.</p> <p><i>Rasoirs</i></p> <p>1975 : lancement du rasoir mono-lame et non rechargeable</p> <p>1979 : rasoir une-lame pour peau sensible : Bic Classique Orange</p> <p>1988 : rasoir une-lame avec barre de protection : Bic Metal</p> <p>1994 : rasoir bilame : Bic Twin select et rasoir bilame pour femmes : Bic Twin Lady</p> <p>1998 : lancement du rasoir Bic Plus</p> <p>1999 : lancement du premier rasoir Bic haut de gamme, bilame avec bandes lubrifiantes et tête pivotante, pour homme ou pour femme : Bic Softwin Lady et Bic Softwin sur les marchés grecs et italiens</p> <p>2000 : poursuite du lancement du rasoir bilame Bic Softwin aux EU et en France.</p> <p>2001 : renforcement du développement du bilame à tête fixe et bandes lubrifiantes : Bic Comfort Twin en Europe de l'Est, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie.</p> <p>2003 : Le rasoir trois lames : Bic® Comfort 3™.</p>

Tableau 12.1 – Historique du groupe Bic (faits marquants) (suite)

Critères clés	Éléments marquants (jusqu'en 2003)
Histoire (2/2)	<p><i>Autres dates clés</i></p> <p>1972 : Bic est coté à la bourse de Paris</p> <p>1981 : diversification dans l'industrie du loisir avec la filiale Bic Sport spécialisée dans les planches à voile</p> <p>1985 : campagne publicitaire intensive sur les briquets et les stylos</p> <p>1988 : lancement du parfum Bic jetable</p> <p>1991 : abandon du parfum Bic jetable (échec commercial)</p> <p>2000 : réorganisation interne</p> <p>2001 : vente de l'activité prêt-à-porter Guy Laroche</p>

STRATÉGIE DU GROUPE

Caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise Bic est une entreprise familiale d'envergure internationale (implantation à l'étranger depuis plus de 50 ans, comité de direction composé de 9 personnes de 5 nationalités différentes, employés issus de 53 nationalités différentes). Elle dispose d'une marque mondiale parmi les plus reconnues et réputées (troisième marque française la plus connue dans le monde). Elle est aujourd'hui présente sur 3 activités historiques (la papeterie, les rasoirs et les briquets) sur lesquelles l'entreprise est devenue l'un des leaders mondiaux. Chaque jour, le groupe vend 22 millions d'articles de papeterie, 4 millions de briquets et 11 millions de rasoirs.

Chiffres clés sur la période 2000-2003

Entre 2000 et 2003, le groupe Bic a traversé une période tendue (baisse constante du chiffre d'affaires et des effectifs) due à une conjoncture difficile. Dans ce contexte, les résultats financiers affichent une forte résistance (moindre recul de l'EBIT et de la marge d'exploitation) dans un environnement très concurrentiel. En 2001, de nettes avancées ont été réalisées dans la mise en œuvre de la stratégie à long terme. Ces avancées consistaient

à soutenir la gamme de produits classiques et à stimuler la croissance grâce au lancement d'innovations à forte valeur ajoutée dans le but de valoriser la marque Bic.

Tableau 12.2 – Chiffres clés consolidés

En millions d'euros	2001 *	2002	2003
Chiffre d'affaires	1 533	1 492	1 360
Marge brute d'exploitation	862	830	743
Résultat d'exploitation	257	253	209
Résultat avant impôt	203	214	179
Impôt sur les bénéfices	(74)	(81)	(68)
Résultat net de l'ensemble consolidé	129	132	111
Résultat net part du Groupe	118	127	110
Investissements industriels	110	85	70
Liquidités de clôture	103	119	158
Effectifs	9 529	9 010	8 706

* *Pro forma* - Source Rapport Annuel 2003, Bic

Définition de la mission de l'entreprise

On peut, en fonction des données à disposition, définir la mission de l'entreprise de la manière suivante :

« Fabricant et distributeur d'articles de papeterie, de rasage et de briquets, fonctionnels et pratiques, de qualité, à caractère universel, disposant d'un prix accessible, destinés à simplifier la vie quotidienne de millions de consommateurs, en s'appuyant sur une stratégie internationale de domination par les coûts (maîtrise du processus de fabrication /stratégie de volume) et une politique de marketing efficace (notoriété de la marque, distribution intensive en GMS et magasins de proximité) ».

Il convient dans ce domaine d'éviter un contresens fréquent qui consiste à considérer le caractère jetable des produits Bic comme de

simples gadgets à forte dimension symbolique. C'est en réalité tout le contraire. La philosophie d'affaires véhiculée par Marcel Bich repose avant tout sur des principes différents, telles que la valeur d'usage, la pérennité, la qualité et l'économie.

Métiers et domaines d'activités

Bic a comme principal métier, celui de concevoir et fabriquer des articles de consommation courante, caractérisés par le caractère « jetable » des produits, leur simplicité d'utilisation et des prix accessibles par tous. Ce métier de concepteur et de fabricant s'exprime dans trois principaux domaines d'activités qui représentent 96% du chiffre d'affaires de l'entreprise (cf. tableau 2):

- la papeterie (extension naturelle du stylo)¹ ;
- les briquets ;
- les rasoirs.

Tableau 12.3 – Répartition du chiffre d'affaires par activité en 2003

	Article de papeterie	Briquets	Rasoirs	Autres activités
% du chiffre d'affaires	52 %	25 %	19 %	4 %

Bic est également présent sur le métier du sport avec *Bic Sport*, fondé en 1979 par le Baron Bich et spécialisé dans les sports nautiques. Bic est notamment devenu le numéro 1 mondial dans la distribution de planches à voile, du surf et du kayak, malgré des résultats financiers décevants. Ce domaine d'activité a une faible contribution dans le chiffre d'affaires global de Bic, les sports de voiles n'étant pas un marché de masse. Les principaux concurrents sont Jacobs, Fanatic, Mistral (grand public) et F2, Cobra, AHD (Haut de gamme).

1. Ces trois activités principales seront analysées de façon approfondie dans les paragraphes suivants.

Bien que cette activité soit marginale, il apparaît intéressant pour le Groupe de la conserver pour trois principales raisons :

- Bic a acquis une position de leader mondial sur ce marché en croissance ;
- cette activité contribue à l'image de marque de l'entreprise notamment dans le cas des activités de sponsoring ;
- les produits associés à cette activité utilisent les mêmes matières premières (cf. plastique) que celles employées dans les grands domaines d'activités. Ceci permet par conséquent d'optimiser l'appareil de production et de renforcer l'expertise industrielle de Bic au niveau des procédés de fabrication.

Stratégies de développement

La stratégie du Groupe Bic s'appuie sur un certain nombre d'actions au cœur de la réussite de sa entreprise :

- *une stratégie de diversification en termes d'activités et de zones géographiques* autour d'un concept marketing performant (stratégie de marque, caractère jetable des produits, un mix marketing efficace, la couleur comme élément d'identification et d'appartenance, ...), sans pour autant remettre en cause son activité principale de papeterie que l'entreprise continue de renforcer (les articles de papeterie représentent 52 % du CA total du groupe) ;
- *une politique de domination par les coûts* (optimisation au niveau de la conception des produits, rationalisation du processus de production, recours à la sous-traitance, délocalisation de production en fonction des opportunités, utilisation de technologies propres, choix ciblé des canaux de distribution). Bic a mis en place un processus de rationalisation permanent de ses activités qui permet au groupe de générer une économie de l'ordre 20 millions d'euros par an. Cette stratégie permet à l'entreprise de proposer des produits à prix attractifs pour le client dans un bon rapport qualité-prix ;
- *une politique de différenciation autour de la marque Bic* appuyée historiquement par un réel effort sur le plan publicitaire et sur des lancements de produits phares vendus à des millions d'exemplaires et caractérisés par des attributs distinctifs (design, couleur, variété). Il en résulte une image extrêmement forte de l'entreprise (taux de notoriété élevé du nom et de l'habillage des produits) ;

- une politique produit autour d'articles à valeur ajoutée diffusés dans les différentes zones géographiques.

Il est à noter que l'entreprise a également fait le choix de s'engager dans un code de conduite pour les fabricants sous contrat et dans la limitation des risques pour l'environnement. En effet, Bic s'attache à intégrer une gestion environnementale dans ses opérations quotidiennes, en limitant dans ses usines, les risques pour l'environnement et en prenant des initiatives pour réduire la consommation des ressources comme l'eau ou l'électricité. Elle entend également limiter la quantité de matériaux utilisés pour les emballages. De plus, Bic collabore avec les autorités, les organismes chargés de l'environnement et les spécialistes pour améliorer sa connaissance et sa compréhension des préoccupations et des attentes du public en matière d'environnement. L'intégration des attentes et besoins des consommateurs (citoyens) et le souci de véhiculer une image moderne et universelle sont par conséquent au cœur de la stratégie du groupe.

Modes de développement

L'entreprise se développe essentiellement par croissance interne avec des acquisitions ponctuelles qui viennent renforcer le positionnement stratégique de l'entreprise. On peut donc distinguer :

- *un développement par croissance interne* avec un budget de recherche et développement relativement important (2% du chiffre d'affaires), la création de ses propres filiales et la mise en place d'une stratégie multi-canaux autour d'une distribution de masse en Grandes et moyennes Surfaces mais aussi dans les magasins de proximité (tabac, stations service...). Cette stratégie s'accompagne d'une optimisation permanente des procédés industriels développés en interne afin de diminuer les coûts de production, garant d'une politique de produits à bas prix ;
- *un développement par croissance externe* au moyen d'acquisitions stratégiques centrées sur des logiques de marques, l'acquisition de nouvelles technologies et le développement géographique ;
- un développement par croissance conjointe (joint-ventures, partenariats, alliance stratégique, et co-branding). Par exemple, Bic a développé un partenariat avec Disney en vue de toucher un segment de clientèle très jeune, avec Citroën pour développer une voiture jeune et « branchée » (la Saxo Bic) ou encore avec la marque Barbie au Brésil.

CULTURE DE L'ENTREPRISE

Le paradigme stratégique Groupe Bic

Le paradigme stratégique s'articule autour de cinq principes :

- une stratégie de volume affirmée (marché de masse, économie d'échelle et effet d'expérience),
- des produits de qualité à bas prix,
- des produits jetables,
- l'alliance de produits historique à succès et de produits innovants à forte valeur ajoutée.

Des produits disponibles partout dans le monde et dans différents lieux et à tout moment.

Les valeurs dominantes

Une analyse approfondie du système Bic permet d'identifier 7 valeurs fondamentales au cœur de la stratégie du groupe :

- *la fonctionnalité* qui vise à simplifier la vie du consommateur en proposant des produits d'une grande simplicité d'utilisation ;
- *l'accessibilité* grâce à des prix attractifs permettant de viser un marché de masse et mondial (présence des produits dans le monde entier) ;
- *l'universalité* qui se décline, selon nous, par une focalisation sur une marque phare « Bic », ayant une très forte notoriété dans le monde entier et qui couvre toutes les activités du groupe (stylos, briquets, rasoirs et produits nautiques) ;
- *la créativité et l'innovation permanente* (chaque année, 20 à 30% du chiffre d'affaires sont réalisés par des produits ayant moins d'un an d'existence). L'innovation porte aussi bien sur le design des produits que sur la dimension technologique (type de matériaux utilisés, procédés de fabrication, etc.);
- *l'endurance et la qualité* qui confèrent au produit une durée de vie importante à niveau de performance et de sécurité élevé malgré le caractère jetable du produit. A titre d'illustration, les études menées par Bic sur les produits constatent qu'un briquet a une durée de vie équivalent à 3 000 allumages pour briquet, qu'un stylo peut servir jusqu'à 3 km

d'écriture et qu'un rasoir permet à un individu de se raser pendant 7 jours .

- *l'adaptabilité* : une relation permanente avec les tendances du marché en vu d'adapter l'offre de produits aux désirs de la clientèle ;
- *la diversité culturelle* grâce à la mise en place d'une culture managériale mettant en avant l'esprit d'ouverture (respect mutuel, éthique, acceptation de la diversité), le management d'équipe et la valorisation des différences.

Le système de pouvoir et de contrôle

L'étude du capital de Bic montre qu'il s'agit d'une entreprise familiale¹. On entend, par entreprise familiale, une entreprise caractérisée par la concentration du pouvoir et de la propriété entre les mains d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux (réseau familial) et de l'influence au sein de l'organisation (Liz, 1995)². Ce type d'entreprises possède ainsi trois caractéristiques fondamentales, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité inter-génération.

Dans le cas de Bic, plusieurs éléments permettent de qualifier le Groupe dirigé par Bruno Bich d'entreprise familiale, dans la mesure où :

la société est contrôlée par des personnes physiques dont l'essentiel des ressources est lié au développement du Groupe. La famille Bich détient en effet plus de 40 % de son capital et plus de 50 % des droits de vote. D'ailleurs, les membres de la famille actionnaires de l'entreprise et de ses filiales sont nombreux avec la présence par exemple de Xavier, Edouard, Gonzalve, Charles, Guillaume Bich dans l'actionnariat du groupe. La structure familiale de l'entreprise la place en position de prédateur plutôt que de cible, le risque d'OPA (Offre Publique d'Achat) étant très faible.

1. L'étude de Le Foll et De Pirey (2003) classe la société Bic dans la catégorie des sociétés purement familiales (les autres catégories étant : les sociétés dirigées par leur fondateur, Les sociétés familiales à dirigeant salarié, Les sociétés avec actionnaire à logique patrimoniale et Les sociétés purement managériales) au même titre que Bolloré, Bouygues, Clarins, PSA, Hermes International, Jean-Claude Decaux, Michelin, Pernod Ricard, Rémy Cointreau et Wendel Investissement.
2. Litz, R. A. 1995, The Family Business: Toward Definitional Clarity, Academy of Management, Best Papers Proceedings, 100-104.

La famille semble d'ailleurs accorder une importance primordiale au contrôle du groupe. Cela se traduit notamment par le fait que toutes les filiales du groupe sont contrôlées directement ou indirectement à hauteur de 100 %, ce qui empêche tout acteur d'accéder au capital et d'en prendre le contrôle. Enfin, depuis quelques années, Bic a procédé à un plan de rachat et d'annulation d'actions qui a eu pour conséquence de renforcer la structure du groupe par la famille Bich.

la famille dirige dans les faits l'entreprise, puisque trois membres sur quatre de la Direction Générale sont issus de la famille (Bruno Bich, Président; François Bich, Directeur général délégué et en charge de l'activité Briquets et Marie-Aimée Bich-Dufour, Directeur général délégué et responsable juridique). De plus, d'autres membres de la famille siègent dans différents conseils (conseil de surveillance, comité de pilotage...). Le système Bic se caractérise par conséquent par le maintien au sein de la famille de la propriété du capital et de la direction du Groupe.

La Société Bic est donc confrontée aux problématiques classiques d'une entreprise familiale identifiée par de nombreuses études à savoir, la difficulté de réussir son développement sur plusieurs générations. D'ailleurs, seules 10 à 15% des entreprises familiales arrivent à passer le cap de la troisième génération (Enjeux Les Echos). En effet, le départ du dirigeant principal (souvent fondateur et agent de liaison entre les membres du réseau) peut remettre en cause la nature des relations qui unissaient les différents membres de la famille. La succession du pouvoir peut notamment entraîner une lutte entre les acteurs sur le nom du successeur. Elle peut aussi affaiblir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres de la même famille¹. Enfin, il peut arriver que la succession ne trouve pas parmi les descendants des fondateurs, des managers compétents et motivés par la fonction. Ceci contribue à faire de la période de succession l'une des étapes les plus critiques dans le développement des entreprises familiales (risque de rupture).

Une entreprise familiale peut également générer certains comportements au niveau de la gestion de l'entreprise (orientations et choix). En particulier, la peur de perdre le contrôle de l'entreprise et une partie de son patrimoine incitent nombre de dirigeants d'entreprise familiale à la prudence. Ceci se traduit le plus souvent par une réticence à se lancer dans des

1. Arrègle *et al.* (2004), « origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7(1), p.13-36.

opérations d'envergure par nature risquées. On retrouve ce cas de figure chez Bic, où la Direction de l'entreprise s'est dans le passé résolue à renoncer à des opérations de croissance externe (comme l'achat de la société Wilkinson dans l'activité Rasoir) pouvant occasionner une dilution du capital.

En 2003, l'actionnariat du Groupe est réparti de la manière suivante :

Tableau 12.4 – Structure de l'actionnariat de Bic en 2003

Actionnariat 2003		
Institutionnels	Bich	37,50 %
	Franklin Resources	7,70 %
	AIM Funds Management	6,50 %
	Oppenheimer Funds	5,30 %
	CDC Ixis	5,90 %
	Mme Edouard Buffard	3,80 %
Public	32,20 %	
Autocontrôle	1,10 %	
Source Yahoofinance		

Il est à noter que le système de contrôle mis en place dans l'entreprise s'appuie sur un reporting financier strict. Il permet en particulier de fixer des objectifs à chaque entité du Groupe et de vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs définis.

La structure organisationnelle

L'entreprise est aujourd'hui organisée autour de ses trois pôles d'activités de l'entreprise et de ses différentes zones géographiques. La structure de Bic est donc de type « matricielle » (approche croisée régions géographiques / gammes de produits). L'organisation permet ainsi de distinguer trois domaines d'activités stratégiques (la papeterie, les rasoirs, les briquets) et quatre grandes zones géographiques (Europe Occidentale, Amérique du Nord et centrale + Océanie, Amérique du Sud et Europe de l'Est,

Moyen-Orient, Asie et Afrique). L'entreprise a choisi de développer à la fois une stratégie mondiale par DAS (outils de production, image de marques...) et une approche continentale/régionale pour s'adapter aux besoins spécifiques des populations locales considérées comme relativement homogènes en termes de besoins, d'attentes et de niveaux de vie. L'entreprise cherche donc à bénéficier d'économies d'échelle sur de grandes zones géographiques disposant de certaines similitudes en termes de facteurs clés de succès. Ceci l'a d'ailleurs conduit à mettre en place une logique de distribution multicanaux (kiosque, tabac, supermarché, papeterie) différenciée selon les marchés visés, en ayant recours à un système de distribution structuré sur les marchés développés (partenariats privilégiés avec Wall Mart en Amérique du Nord) et assez éclaté sur les marchés émergents (existence d'une multitude de points de vente).

Les symboles

Le groupe Bic est associé à la couleur orange¹ qui figure dans sa charte graphique et son logo. Cette couleur, donnée au produit vedette de la gamme papeterie, le Bic cristal, symbolise les premiers succès mondiaux du groupe et constitue un élément d'identification et d'appartenance fort. Ceci explique l'importance accordée à l'histoire dans le développement de l'entreprise, qui a pour mission essentielle de rappeler les facteurs clés de succès originels et d'orienter la stratégie et les comportements futurs du groupe. Cette idée maîtresse dans le système culturel de Bic se traduit en particulier par le slogan « S'enrichir du passé pour construire l'avenir » que l'on retrouve dans de nombreuses actions de communication institutionnelle de l'entreprise (rapport annuel, site internet, annonces de recrutement et campagnes publicitaires).

Les mythes et tabous

Les mythes

Parmi les principaux mythes associés à l'entreprise Bic, on peut identifier en premier lieu la personnalité du dirigeant fondateur « le Baron Bich » qui semble avoir imprégné durablement l'histoire et la culture de l'entreprise.

1. Dans la papeterie, la couleur orange est aussi associée à un petit personnage caractérisant une mine de stylo.

Ce dernier apparaît d'ailleurs à l'origine des principaux succès du groupe (cf. produits vedettes) basés sur l'audace, l'esprit pionnier et l'innovation au service du plus grand nombre. En second lieu, l'internationalisation précoce et réussie de l'entreprise reste aujourd'hui la marque de fabrique du groupe (diversité culturelle, taux de notoriété de la marque à l'international de Bic).

Les tabous

S'il est toujours difficile d'aborder les tabous d'une entreprise, le groupe Bic comme toute entreprise a connu et connaît des accidents de parcours. On peut citer :

- la difficulté pour l'entreprise de faire oublier le dirigeant charismatique qu'a été Marcel Bich, créateur et développeur de l'entreprise ;
- les résultats financiers en baisse depuis la fin des années 90 (notamment le cours de bourse et la rentabilité) ;
- le manque d'audace de l'entreprise, ces dernières années, qui a empêché la saisie d'opportunités stratégiques qui auraient permis de renforcer la position du groupe sur le marché des rasoirs notamment (non rachat de l'entreprise américaine Wilkinson) ;
- l'échec de la diversification dans les parfums ;
- certaines acquisitions malheureuses à l'instar des rachats de Guy Laroche et de Dim.

Les rites et routines

L'entreprise a mis en place un certain nombre de rites qui permettent de rythmer la vie des salariés :

- les programmes de formation proposés par la *Bic University* (université d'entreprise créée en 1998) qui permettent d'assurer une certaine homogénéité culturelle des équipes ;
- Les formations aux meilleures pratiques commerciales (motivation, émulation, système de veille) ;
- *le Prix Bic* créé en 2002 qui vise à récompenser la filiale-pays la plus performante au niveau global (sur les trois familles de produits et sur les critères de croissance du CA et d'augmentation de la rentabilité) et par catégories (papeterie, briquet ou rasoir).

- La médiatisation autour du lancement permanent des nouveaux produits (plan média, communication événementielle, concours, show room, etc.).

Synthèse graphique adaptée du tissu culturel de Scholtes et Johnson (2002)

En utilisant le « tissu culturel » de Scholtes et Johnson (2002), il est possible de représenter graphiquement les différentes caractéristiques culturelles du groupe Bic.

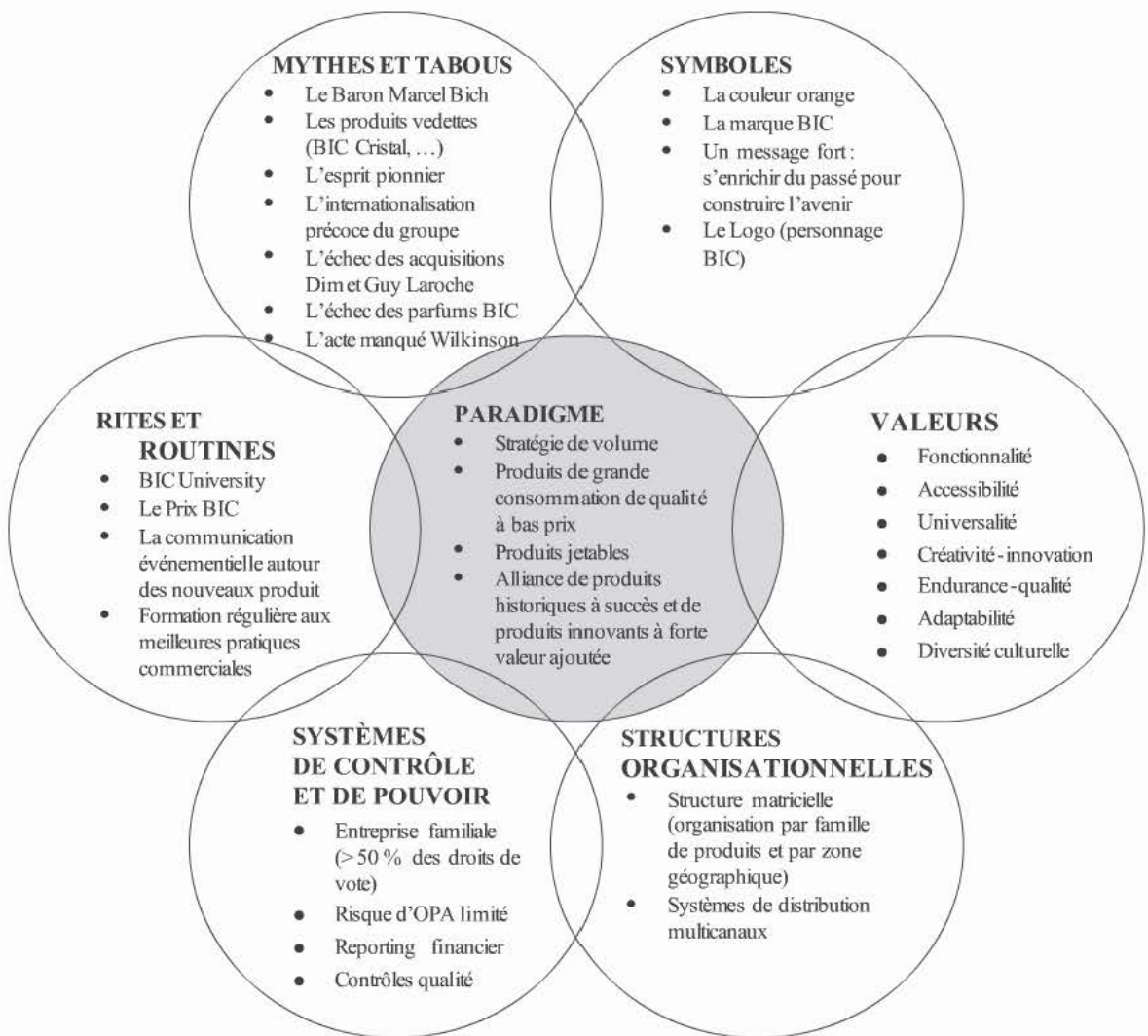


Figure 12.1 – Tissu culturel du groupe Bic

ANALYSE STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS

L'ACTIVITÉ « PAPETERIE »

L'activité Papeterie représente 54 % du CA et 48 % du ROP du groupe en 2002. La société Bic est le numéro 2 mondial de ce marché estimé à 7 milliards d'euros avec une part de marché global de 8 %. Sur ce DAS, Bic connaît une progression constante de son chiffre d'affaires depuis 1998 (début de la restructuration) parallèlement à une augmentation de la marge due à une réorganisation de l'activité débutée fin 2001.

Tableau 13.1 – Chiffres d'affaires de l'activité Papeterie

€ Millions	1998	1999	2000	2001	2002
CA	644	678	784	800	791

Source : Rapport annuel Bic 2002

Sur ce segment, Bic est la marque prédominante du groupe avec 76 % du CA 2001 effectué grâce à la vente de produits commercialisés sous le label Bic. Cependant, elle dispose aussi d'autres marques ayant une forte notoriété comme Conté, Scheaffer, Rondo ou Tipp-Ex.

Bic dispose de trois principales gammes de produits :

- les stylos représentent le gros du marché de la papeterie avec 50 % du CA et 10 % de PM mondiale. Sur ce marché, Bic a développé un double positionnement avec d'une part les produits Bic caractérisés par un excellent rapport qualité-prix et d'autre part, les produits Schaeffer considérés comme plus sophistiqués (stylos auto rechargeables) ;
- les marqueurs qui représentent 15 % du CA avec 15 % de part de marché mondiale. Sur ce marché, Bic est bien placé grâce aux marques Tipp-Ex (acquis en 1997) et Wite-Out qui ont une position de leader et une très forte notoriété ;

- enfin, Bic réalise aussi 15 % de son CA sur les crayons à papier et de coloriage sous la marque Comté.

Le marché de la papeterie est en phase de croissance dans les pays en voie de développement. En revanche, le développement de l'activité est assez modeste dans les principaux pays industrialisés.

La stratégie de Bic est avant tout une stratégie de volume, ce qui lui permet de proposer ses stylos très bon marché avec un prix d'entrée de gamme de 0,15 € pour le Bic Cristal, stylo le plus vendu au monde.

Restructuration et réorganisation de l'activité Papeterie

Bic restructure périodiquement son activité Papeterie pour garantir des prix compétitifs. En 1998, Bic a procédé à la réorganisation de son activité Papeterie en Europe, conduisant à la construction de l'usine ultra-moderne de Marne la Vallée, à la réorganisation de la force de vente et à la mise en place d'un système de logistique intégré. Fin 2001, Bic a annoncé une nouvelle réorganisation de la Papeterie, qui a donné lieu à une prise de provision de 26 M€. Ce plan s'est notamment traduit par :

- La fermeture de 3 usines (1 en Italie, 1 à Mexico, 1 en Malaisie) ;
- La fermeture de 2 centres de distribution en Europe ;
- Le transfert de la production d'encre de 2 usines américaines vers la France ;
- La création d'un bureau chargé de l'outsourcing en Asie (15 % du CA est aujourd'hui sous-traité en Papeterie).

Les économies de coûts ainsi générées ont atteint 13 M€ en 2002 et 20 M€ par an à compter de 2003. La rationalisation des structures et des technologies (ex : utilisation d'une seule encre) tendent à diminuer les besoins de la division.

Élargissement de l'offre et montée en gamme

Parallèlement à la restructuration et à la réorganisation de ses activités Papeterie, Bic a mis en place une stratégie visant à accélérer sa croissance et à améliorer sa compétitivité. Afin de stimuler les ventes, dans un marché dont la croissance est de 1 à 2 % par an, Bic a procédé à l'élargissement de

son offre afin de proposer des produits adaptés à la demande et aux besoins des différentes zones géographiques :

- des produits classiques réactualisés, dont le Bic Cristal à encre gel, afin de soutenir l'activité et de limiter la pression sur les prix ;
- des produits à valeur ajoutée (20 % du CA) avec notamment des stylos développés en Asie dont le roller Z4 à niveau d'encre visible qui constitue une offre aussi attractive que celle du produit équivalent chez Pilot. L'introduction des produits à valeur ajoutée, notamment sous la marque Scheaffer, participe à une évolution positive du marketing mix ;
- des partenariats notamment avec Disney et Barbie permettant le lancement d'une gamme de produits basés sur l'univers de ces entreprises afin de toucher les zones où Bic est peu développé, et en particulier l'Asie et l'Amérique du Sud.

Le lancement d'une gamme de glues. Le marché de la glue représente 1 milliard €. Or, Bic a mené des enquêtes auprès de consommateurs qui se disent favorables à la commercialisation de ce type de produit sous la marque Bic. De plus, les principaux acteurs de ce secteur sont implantés d'un point de vue régional mais non global, ce qui permettrait à Bic d'exploiter son réseau de distribution et sa notoriété internationale. Ce type de produits vise essentiellement les enfants et les entreprises de fournitures de bureau.

Prévisions

Bic prévoit une croissance du CA de 7 à 8 % par an à devises constantes (ce qui n'est pas sans signification puisque Bic réalise plus de la moitié de son CA en zone dollar¹). soit une progression de 6 à 7 % supérieure à celle du marché. Concernant cet objectif, on peut s'interroger sur la capacité de sur-performer le marché en volumes alors que la concurrence (cf. ci-dessous) ne devrait pas rester inactive. Cette question se pose d'autant plus que l'activité évolue dans un marché structurellement déflationniste.

1. Malgré la mise en place d'une politique de couverture des devises, l'entreprise reste très sensible à la baisse du dollar qui induit une diminution du chiffre d'affaires du groupe. Les prévisions du groupe seront donc quasiment impossibles à tenir si le marché des devises s'oriente vers une parité euro-dollar en faveur de l'euro.

Analyse des principaux concurrents

Le marché est dominé par six entreprises qui représentent environ un peu moins de 50 % des parts de marché mondiales. Nous présentons ci-après les deux principaux concurrents de Bic sur le marché.

Newell Rubbermaid : N° 1 avec 17 % de part de marché : Le géant

Groupe américain, basé à Freeport dans l'Illinois, présent dans la papeterie avec *Sharpie Group* et les marques PaperMate, Sharpie, Goody, Parker, Waterman, Colorific, Sanford, Berol, Eberhard Faber, Rotring et Reynolds, a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 1 684 millions de dollars¹ soit près du double de Bic. Son positionnement stratégique est comparable à celui de Bic avec une stratégie coût-volume et des points forts similaires :

- le groupe s'est renforcé grâce à une politique de fusion-acquisition (Sanford en 1992, Eberhard Faber en 1994, Berol en 1995, Rotring en 1998 et Paper Mater, Parker, Waterman et Liquid Paper en 2000) ;
- le groupe dispose de marques de prestige, extrêmement célèbres ;
- le groupe a mis en place une stratégie multicanal qui touche tous les consommateurs ;
- la réduction des coûts est mise en avant : objectif de 5 % par an, ce qui permet à Newell Rubbermaid d'augmenter ses marges de façon significative.

De plus, le groupe mise sur :

- la publicité (budget de 40 millions de dollars pour 2001 et 2002) pour renforcer son image de marque et sa notoriété ;
- sa force de vente : Newell Rubbermaid a lancé le Phoenix Program qui consiste à recruter 542 diplômés chargés de la force de vente dont les missions sont de construire de solides relations avec les détaillants et d'élaborer des techniques marketing innovantes.

1. Newell Rubbermaid est aussi présent dans d'autres secteurs tels que les articles ménagers (notamment articles de cuisine et verrerie avec les marques Rubbermaid, Curver et Pyrex) et les articles de décoration et de bricolage (notamment accessoires pour rideaux et fenêtres, accessoires de peinture et matériel de rangement). Il réalise un chiffre d'affaires groupe de près de 6,2 milliards de dollars dont environ 20% dans les instruments d'écriture.

Les performances de Newell Rubbermaid comparées à Bic sont contrastées :

- sur le plan du chiffre d'affaires, l'entreprise est en quasi-stagnation depuis 2000 sur cette activité alors que Bic continue à croître (augmentation de la part de marché relative) ;
- sur le plan boursier, le cours de l'entreprise s'est accru de près de 30 % depuis 2000 alors que celui de Bic est en décroissance. Cependant, l'activité « articles de papeterie » dans les deux cas est loin d'expliquer ce résultat.

On peut donc en conclure que les résultats opérationnels de Bic sont plus qu'honorables face au leader du marché.

- *Pilot : n° 3 avec 7 % de part de marché : l'innovation*

Groupe japonais introduit en France au début des années quatre-vingt-dix qui est devenu en 10 ans le troisième acteur français, renforçant d'autant sa position mondiale. CA : 480 millions € (dont 55 millions en France). Pilot conçoit et fabrique l'ensemble de ses ventes, du stylo plume au stylo jetable (98 % CA). Pilot a misé sur une stratégie de différenciation haut de gamme grâce à des produits au design attractif et à la technologie avancée, ce qui lui permet de vendre ses stylos 15 % plus chers que Bic. Pilot justifie cet écart de prix par un coût de fabrication plus élevé (7 % du CA sont investis dans la R&D). Les Points forts de Pilot sont essentiellement :

- la notoriété de la marque : image de modernité ;
- la qualité des produits ;
- le design ;
- l'innovation : Pilot est notamment l'inventeur du régulateur d'encre, de la pointe en tungstène indéformable (désormais utilisée par tous les fabricants), de l'encre liquide pour stylos jetables et de l'encre en gel. Il est également le premier à avoir introduit des couleurs « originales » et à avoir osé lancer le stylo-plume jetable.

Le Groupe Pilot par rapport à Bic connaît une augmentation plus rapide de son chiffre d'affaires. Cependant, son positionnement est radicalement différent (prix élevé et produits désignés et innovants versus très bon rapport qualité/produit pour Bic). Il témoigne néanmoins de l'engouement d'une partie des consommateurs pour des produits à dimension symbolique plus forte (logique d'identification, appartenance sociale, valorisation sociale) même pour des produits dit jetables.

- *Les autres concurrents*

À côté de ces deux grands concurrents, la quatrième, cinquième et sixième places sont occupées respectivement par Pentel (6 %), Mitsubishi (4 %) et Crayola (3 %). Le reste du marché est occupé par de nombreux compétiteurs de taille très modeste qui représentent encore 50 % de la part de marché mondial. Le marché est donc encore (en comparaison à d'autres secteurs) relativement atomisé (concentration moyenne). Ces petites sociétés bien souvent nationales peuvent par conséquent constituer des cibles intéressantes pour les leaders du secteur.

Étude des cinq forces de Porter dans le secteur de la Papeterie

- *Le pouvoir de négociation des fournisseurs (note : 3,5/5)*

Les principales matières premières utilisées sont : le plastique (pétrole), le tungstène, le carbone, le nickel et le bois. Le contexte actuel de la Guerre en Irak nous incite à la plus grande prudence quant à l'évolution du prix des matières premières essentielles à la fabrication des stylos Bic. D'un point de vue général, et bien que les produits de papeterie soient en constante évolution technologique, rendant une matière substituable par une autre, le pouvoir des fournisseurs est assez important.

- *Le pouvoir de négociation des clients (4/5)*

Les clients de Bic sont essentiellement des centrales d'achat (50 % grandes surfaces et 50 % fournitures de bureau). Ces clients ont bien entendu un pouvoir de négociation élevé, d'autant plus que le secteur de la papeterie est un secteur concentré, avec la présence de géants internationaux comme l'américain Newell Rubbermaid (Reynolds, Parker, Waterman) et le japonais Pilot qui se livrent à une forte concurrence.

- *Menace des produits de substitution (2/5)*

Le développement de l'informatique et son accessibilité au plus grand nombre sont bien entendu une menace bien réelle pour l'activité de la papeterie mais qui reste cependant modérée à court terme.

- *Menace des entrants potentiels (2,5/5)*

Le franchissement des barrières à l'entrée en terme d'investissement, d'expérience, et de marque est un élément clé à la réussite d'une entreprise

dans ce domaine. Cependant, au vu du succès du japonais Pilot, absent au début des années quatre-vingt-dix en France et désormais 3^e du secteur, force est de constater que la menace des entrants potentiels dans ce secteur est importante, d'autant plus que de nombreux concurrents se répartissent les 55 % de part de marché laissées vacantes par les 6 leaders.

- *Intensité concurrentielle (4/5)*

Le marché est très concurrentiel (cf. ci-dessus, notamment les dimensions innovation, marketing et prix). Cependant, malgré les opérations de fusions-acquisitions intervenues depuis les années quatre-vingt-dix, le marché reste éclaté, ce qui génère d'importantes opportunités d'acquisition.

- *Pouvoir de l'État (1/5)*

Outre les classiques normes de sécurité, l'État n'a pas de pouvoir significatif sur cette industrie. Néanmoins, l'importance prise progressivement par les normes environnementales (cf. développement durable) aura à terme une incidence forte sur les procédés de fabrication et les matières premières utilisées. En particulier, les principes du développement durable peuvent nuire aux produits dits jetables (considérés comme plus polluants).

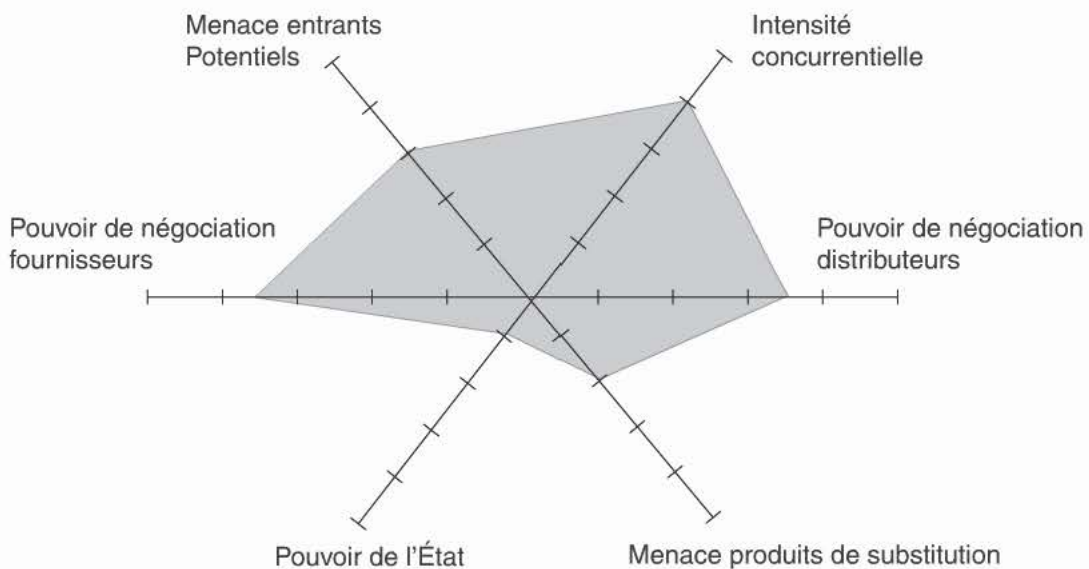


Figure 13.1 – Hexagone stratégique de la branche papeterie

Analyse de la position concurrentielle de Bic

L'analyse de la position concurrentielle de Bic peut se faire sur deux critères :

- *La qualité de la stratégie menée par le groupe*

Bic, vend une gamme limitée de stylos-billes à bas prix sur la quasi-totalité des principaux marchés de consommation (détail, entreprises, promotionnel et cadeaux) via la quasi-totalité des canaux disponibles. Toutes les activités « papeterie » s'appuient sur une stratégie de coûts bas. Cette stratégie est extrêmement lisible, ce qui facilite l'adhésion des clients, des salariés et des actionnaires aux produits et services proposés par l'entreprise. Bic emploie des démarches de marketing agressives (campagne publicitaire intensive, force de ventes dynamique et nombreuse¹, modification fréquente des emballages et optimisation des présentoirs).

De plus, l'ensemble des activités de la chaîne de valeur est cohérent avec cette stratégie :

- conception du produit permettant une facilité de production et donc de faible coût de production ;
- réorganisation permanente des usines pour réduire les coûts ;
- politique d'achats offensive afin de limiter les coûts de matières ;
- production des composants en interne chaque fois que l'économie l'impose.

Sur le segment « Papeterie », la société apparaît donc en position de leader avec des avantages concurrentiels importants comme l'indique le tableau ci-dessous

Tableau 13.2 – Positionnement de Bic sur le marché de la papeterie

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Portefeuille produit		X			
Politique de gamme		X			
Volume de ventes		X			

1. L'animation des points de vente est l'un des points forts du groupe, qui gère mieux cette activité que ses concurrents.

Tableau 13.2 – Positionnement de Bic sur le marché de la papeterie (suite)

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Part de marché		X			
Répartition géographique du CA	X				
Répartition par canaux de distribution du CA	X				
Politique de marge			X		
Image de marque	X				
Qualité des produits		X			
Qualité du service		X			
Politique de prix		X			
Fidélité des clients					
Qualité du réseau de distribution	X				
Efficacité de la force de vente	X				
Efficacité de la publicité		X			
Compétitivité du mix		X			

- *L'attractivité de l'activité « papeterie »*

Comme nous venons de le voir, Bic mène une stratégie cohérente pour attaquer ce marché. Le deuxième critère proposé vise à étudier la pertinence pour l'entreprise d'investir sur ce DAS. Nous proposons d'utiliser la grille de *Strategor* structurée autour de onze critères d'évaluation (cf. tableau suivant).

La valeur intrinsèque du secteur ressort à 19,5 sur 33, ce qui indique que le marché est plutôt attractif notamment grâce à sa faible concentration. Le risque majeur est lié à l'informatisation de l'écriture (mail, palm, ordinateur, téléphonie) qui peut sur le long terme se substituer au support stylo-papier.

Tableau 13.3 – Attractivité du DAS « papeterie »

Critères	Intensité de la valeur						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Taux de croissance prévisible (1,5/3)				Entre 5 et 10 %			
Parts de marché des leaders (2/3)				32 %			
Stabilité des technologies (2/3)				Cycles < 5 ans			
Risque de substitution produits (1/3)	Élevé						
Barrières d'entrée (1,5/3)				Moyenne			
Niveau prix (1,5/3)				Élasticité élevée			
Marge de gains de productivité (0,5/3)	Faible						
Origine de la valeur ajoutée (1,5/3)				Reposant sur un savoir faire			
Sécurité d'approvisionnement (2,5/3)						Assurée	
Saisonnalité (3/3)						Faible (besoin per)	
Base de développement d'autres métiers (2,5/3)						Évidente	

Chacun des critères donne lieu à une notation de 0 à 3 en fonction de l'intensité de sa valeur. La somme des différentes notes permet une quantification de la valeur intrinsèque du secteur.

- *Axes de recommandations*

7 principales recommandations peuvent être formées.

- **Mener des acquisitions stratégiques** pour renforcer la position concurrentielle du groupe dans les stylos et développer de nouveaux segments de marchés d'articles de papeterie. Ces acquisitions peuvent viser le renforcement de la gamme de produits et l'amélioration de la couverture géographique du groupe. Une marque comme Stypen pourrait par exemple permettre au Groupe de se développer sur certains marchés (marché des stylos à plume rechargeable).
- **Diversifier les activités au sein du métier de la papeterie** : les consommateurs sont prêts à considérer la marque Bic autrement que comme un fabricant de stylos.
- **Développer les actions de co-branding** comme le partenariat Disney et lancement de produits « écolier », en évitant que la collaboration se fasse au détriment de la marque Bic.
- **Rester dans une stratégie de coût-volume sur les produits Bic** en évitant de se positionner sur le marché de Pilot (haut de gamme) qui dispose d'autres facteurs clés de succès mais en continuant la montée en gamme des produits comme Scheaffer (afin d'accompagner les nouveaux goûts des consommateurs).
- **Assurer une meilleure couverture au niveau des devises et des matières premières**, afin d'éviter une incidence négative sur les résultats financiers du groupe.
- **S'implanter sur les marchés en expansion** comme l'Asie et l'Europe de l'Est.
- **Conforter le développement** en Amérique du sud.

L'ACTIVITÉ « RASOIRS »

L'activité Rasoirs représente 15 % du CA et 17 % du ROE du groupe en 2002 pour une part de marché mondiale d'environ 5 %. Avec 9,5 millions de rasoirs vendus chaque jour, Bic est un le numéro 3 de ce marché ultra-concurrentiel. Alors qu'en 1975, Bic est le premier à développer et lancer mondialement un nouveau système de rasoir non rechargeable, facile d'utilisation et à un coût très raisonnable qui révolutionnera ainsi les

habitudes de rasage. Bic a plutôt aujourd'hui une position de suiveur, les innovateurs majeurs étant développés par le n° 1 et le n° 2 du marché (respectivement Gillette et Wilkinson).

Bic dispose d'une large gamme de produits de rasoirs jetables spécialement étudiés pour satisfaire les exigences de rasage des différents types de peau et de poil. La gamme est segmentée selon deux axes :

- le nombre de lames avec les monolames, les bilames, les « trois lames »,
- le type de clientèle avec les rasoirs pour hommes et les rasoirs pour femmes.

Sur ce marché, Bic développe une stratégie de montée en gamme avec le lancement du rasoir Comfort 3™, dans un premier temps en Europe de l'Ouest et aux États-Unis. Cette action stratégique est une réaction sous la contrainte liée au lancement de produits comparables les années passées par ses concurrents qui ont de fait capter une part importante du marché au détriment de Bic.

Le cas des rasoirs pour femmes

Toutes les marques proposent des rasoirs pour femmes depuis le début des années 1990. Les différences avec les rasoirs pour hommes ne sont pas flagrantes. Le concept plaît. Bic, avec son Bic Lady lancé en 1994, affichait, en 1998, 23 % de croissance et une part de marché de 73 % sur le jetable féminin.

Analyse des principaux concurrents

Le marché des rasoirs mécaniques est fortement concurrentiel, avec la présence de trois leaders : Gillette, Bic et Schick-Wilkinson. La concurrence s'est accrue depuis le deuxième semestre 2001 avec l'adoption par Gillette, dont les parts de marché diminuaient, d'une stratégie de défense de ses parts de marché : publicités, offres promotionnelles, distribution d'échantillons. Bic a dû réagir pour préserver sa part de marché en réalisant le même type d'offres. La concurrence est de plus en plus agressive en Amérique centrale et du Nord.

- *Gillette*

Numéro un mondial du rasage mécanique, l'entreprise américaine Gillette applique depuis ses origines le précepte de son fondateur ; King Camp

Gillette : « ce sont les lames et non les rasoirs qui fondent le succès du produit ». Sa politique de développement consiste à commercialiser des produits de grande consommation dans les domaines du rasage masculin et féminin, produits de toilette, hygiène bucco-dentaire, énergie portable et petit électroménager. Sa part de marché dans le secteur des Rasoirs est de 60 % en 2001 (et près de 69 % en France en 2002) pour un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euro. La marque est présente dans 145 pays. Le succès de l'entreprise repose sur une montée en gamme de l'offre autour d'investissements publicitaires importants (à titre d'exemple, 17,5 millions d'euros, dont 75 % en télévision, avaient été investis lors du lancement de Mach 3) et le développement d'innovations technologiques. Gillette bénéficie également de synergies commerciales à travers ses différents domaines d'activité stratégiques (rasoirs, mousse à raser, déodorants). Ces derniers correspondent aux mêmes marchés. Gillette peut ainsi proposer une offre complète autour du rasoir. Si les technologies ou les produits diffèrent, les clients et les réseaux de distribution peuvent être identiques. Gillette se positionne non seulement en tant que leader du marché des rasoirs, mais il ne cesse d'augmenter sa part de marché grâce à sa politique permanente d'innovation et ses investissements publicitaires massifs, mettant en difficulté Bic qui a du mal à défendre un positionnement basé principalement sur la variable prix.

- *Schick-Wilkinson*

Schick-wilkinson (États-Unis) qui détient les marques Schick et Wilkinson, a une part de marché dans les rasoirs de 11 % en 2001, avec un chiffre d'affaires de 627 millions d'euros. Présent dans 80 pays (implantation massive en Europe, aux États-Unis et au Japon), il a développé plusieurs produits stars comme Xtreme 3, Protector, Slim Twin and Silk Effects. Son développement repose avant tout sur un marketing très poussé (plan de communication colossal) autour de partenariats et le lancement de produits de haute qualité à forte innovation technologique. Malgré une stratégie d'innovation pertinente, Schick-Wilkinson a du mal à progresser sur un marché dominé outrageusement par Gillette.

Le positionnement des prix des trois leaders reflète la stratégie de différenciation vers le bas mis en place par Bic et sa focalisation sur le segment des « jetables ».

Tableau 13.4 – Positionnement prix des produits Bic par rapport à la concurrence

Prix (en euro)	Concurrent	Produit	Catégorie
2.38	Gillette	Mach3 turbo	Système
2.13	Gillette	Venus	Système
1.88	Gillette	Mach3	Système
1.83	Schick	Xtreme 3 System	Système
1.80	Gillette	Sensor 3	Jetable
1.33	Gillette	Sensor Excel	Système
1.33	Schick	Xtreme 3 One	Jetable
1.18	Gillette	Sensor	Système
1.00	Gillette	G II/Trac II	Système
1.00	Bic	Comfort 3	Jetable
0.63	Gillette	Blue II Plus Slalom	Système
0.55	Bic	Softwin	Jetable
0.53	Schick	Schick Extra II/ST	Jetable
0.50	Gillette	Blue II/Good News	Jetable
0.45	Bic	Comfort Twin	Jetable
0.40	Bic	Twin Select	Jetable
0.30	Bic	Plus	Jetable
0.20	Bic	Classic	Jetable

Source Bic, site internet bic.fr

Étude des cinq forces de Porter dans le secteur des rasoirs

- *Pouvoir de négociation des fournisseurs (4/5)*

Les principales matières utilisées sont le plastique et l'acier. Toutes ces matières sont produites par des fournisseurs fortement concentrés qui exercent un pouvoir important sur leurs clients. La dépendance aux fournisseurs pourrait être accentuée par le contexte géopolitique international actuel

qui a pour conséquence de renchérir le coût du plastique (pétrole). Cependant, les spécialistes du secteur indiquent que cette situation ne devrait pas avoir de conséquences notables sur les prix.

- *Pouvoir de négociation des clients (3/5)*

Les clients de Bic sont essentiellement des centrales d'achat. Ces clients ont un pouvoir de négociation élevé en raison de l'intensité concurrentielle que se livrent les acteurs sur le marché des rasoirs (Gillette, Bic et Schick-Wilkinson).

- *Menace des produits de substitution (2/5)*

Le développement de plusieurs types de substituts au rasoir mécanique peut représenter une menace. On peut citer les rasoirs électriques pour le segment masculin et les crèmes dépilatoires, les produits à base de cire et les épilateurs électriques pour le segment féminin. Notons cependant que le marché des rasoirs est principalement axé sur une clientèle masculine, ce qui relativise cette menace.

- *Menace des entrants potentiels (1/5)*

Le risque d'entrée de nouveaux acteurs sur le marché des rasoirs est plutôt faible en raison notamment de l'existence de barrières à l'entrée telles que la réputation, l'effet d'expérience ou encore la stratégie de différenciation vers le bas proposée par Bic (stratégie d'épuration avec des prix réduits).

- *Intensité concurrentielle (4,5/5)*

Elle est très importante. En effet, le marché est dominé par un poids lourd Gillette qui dispose de plus de 65 % de part de marché et de moyens colossaux et un outsider ambitieux. Chacun tente de dominer l'autre avec des politiques agressives. À ce titre, Bic mène une stratégie alternative avec le concept de rasoir jetable et moins cher. De plus, les changements technologiques sont fréquents et augmentent la concurrence. Enfin, il existe d'importantes barrières à la sortie (investissements non transférables par exemple).

- *Pouvoir de l'État (1/5)*

Outre les classiques normes de sécurité, l'État dispose d'un pouvoir sur cette industrie à travers la réglementation (questions écologiques/recyclage).

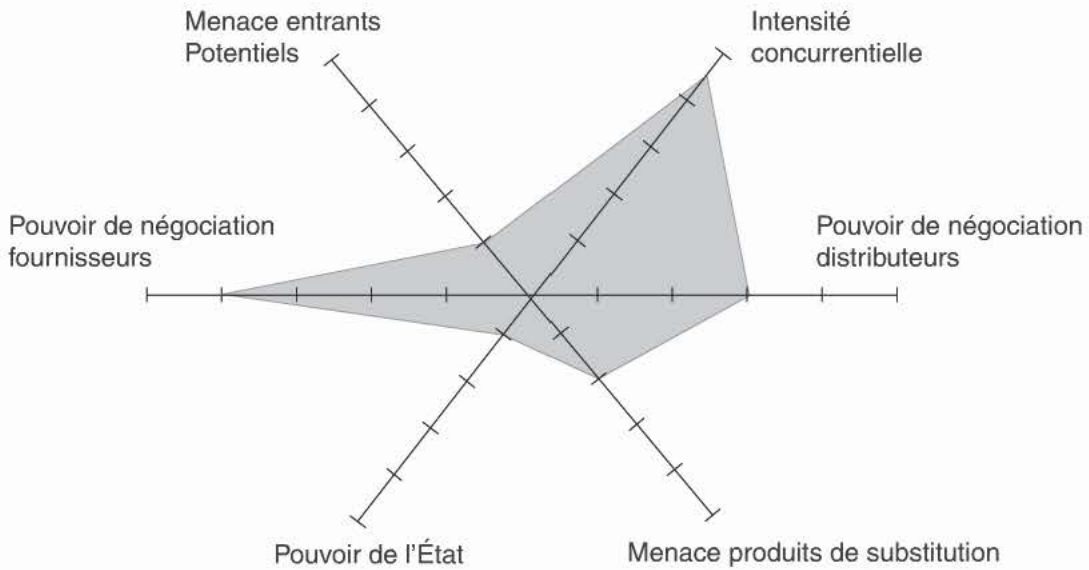


Figure 13.2 – Hexagone concurrentiel de l'activité rasoir

Analyse de la position concurrentielle de Bic

L'analyse de la position concurrentielle de Bic peut se faire sur deux critères :

- *La qualité de la stratégie menée par le groupe*

Contrairement au marché de la papeterie, Bic n'apparaît pas en position de leader même s'il est numéro 3 mondial sur ce marché. Sous la pression de Gillette et de Wilkinson, le marché est hautement concurrentiel et a changé de nature ces dernières années. Le produit apparaît de plus en plus comme technologique avec une prime au pionnier qui lance le premier une innovation capable d'améliorer la qualité du rasage (soin de la peau, précision, efficacité, etc.). Le marché s'apparente au marché des cosmétiques (entreprise type comme l'Oréal) avec un facteur clé de succès majeur : l'efficacité et l'intensité des campagnes publicitaires qui doivent convaincre le consommateur de disposer du produit de dernière génération. Dans ce contexte, Bic apparaît en situation difficile. En effet, le prix n'apparaît pas comme le premier critère d'achat dans les pays développés. De plus, les efforts demandés en termes d'investissement en R&D et en publicité sont hors de portée pour le groupe dont le prix de vente de ses produits ne permet pas de les amortir suffisamment. La qualité de la stratégie menée apparaît donc en décalage (comme en témoigne le tableau ci-dessous) et s'avère plus payante dans les pays émergents que dans les pays développés. Bic essaye cependant de réagir en augmentant le nombre de

produits par emballage et en travaillant le design de ce dernier et du produit (jeux sur les couleurs, caractère ludique du produit, etc.).

Tableau 13.6 – Positionnement de Bic sur le marché des rasoirs

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Portefeuille produit			X		
Politique de gamme			X		
Volume de ventes				X	
Part de marché				X	
Répartition géographique du CA		X			
Répartition par canaux de distribution du CA		X			
Politique de marge				X	
Image de marque				X	
Qualité des produits					
Qualité du service			X		
Politique de prix			X		
Fidélité des clients					X
Qualité du réseau de distribution		X			
Efficacité de la force de vente				X	
Efficacité de la publicité				X	
Compétitivité du mix				X	

- *L'attractivité de l'activité « rasoirs »*

Bic dispose d'un positionnement moyen sur un marché faiblement attractif. En effet, comme l'indique le tableau ci-dessus, la valeur intrinsèque du secteur ressort à une note 13 sur 33 possible.

Tableau 13.7 – Attractivité du DAS « rasoirs »

Critères	Intensité de la valeur						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Taux de croissance prévisible (0,5)	Entre 0 et 5 %						
Parts de marché des leaders (0,5)	> 85%						
Stabilité des technologies (1)			Cycle < 2 ans				
Risque de substitution produits (2)			Moyen				
Barrières d'entrée (2)			Moyenne				
Niveau prix (0,5)	Guerre des prix						
Marge de gains de productivité (0,5)	Faible						
Origine de la valeur ajoutée (1,5)			Reposant sur un savoir faire				
Sécurité d'approvisionnement (1,5)			Moyenne				
Saisonnalité (2,5)						Faible (besoin per)	
Base de développement d'autres métiers (0,5)	Difficile						

Chacun des critères donne lieu à une notation de 0 à 3 en fonction de l'intensité de sa valeur. La somme des différentes notes permet une quantification de la valeur intrinsèque du secteur.

- *Axes de recommandations*

Bic est face à un choix stratégique difficile. Plusieurs options se présentent :

- **1^{re} option : l'investissement**

Pour améliorer sa position concurrentielle, l'entreprise doit rehausser la gamme des rasoirs une pièce par des nouveaux produits à valeur ajoutée (lancement de Comfort 3), réaliser d'importants efforts publicitaires et échantillonnages et engager des frais de R&D importants pour innover.

Cependant, ces actions sont coûteuses (risque de dégradation de la rentabilité) et ne sont pas certaines de lui assurer des gains importants de part de marché (pression permanente exercée par Gillette et Wilkinson) dans un marché peu attractif

- **2^e option : la cession**

Bic peut envisager de se séparer de l'activité Rasoir mais cette dernière est indissociable de la marque Bic et est donc quasiment impossible (l'un des actifs principaux de la filiale réside dans la marque, un acheteur trouverait peu d'intérêt à acheter cette activité sans la marque).

- **3^e option : le déplacement**

Bic peut décider de commercialiser ses produits dans les pays émergents où le critère prix est primordial pour renforcer la présence géographique de Bic. Ainsi, il sera en mesure de maintenir sa position de leader sur le segment des « jetables » avec des produits basiques à prix bas (poursuite de la stratégie de « coût-volume »).

- **4^e option : stratégie intermédiaire**

Bic peut décider de limiter les dégâts dans les pays développés en vendant à bas prix le confort 3 lames (position de suiveur) et en commercialisant ses gammes de produits à bas prix dans les pays émergents.

Il nous semble que l'option 4 est aujourd'hui la plus vraisemblable.

L'ACTIVITÉ « BRIQUETS »

L'activité Briquets représente 30 % du CA et 35 % du ROP du groupe en 2002. Avec quatre millions de briquets vendus chaque jour, Bic est numéro 2 mondial sur ce marché avec 22 % de part de marché. La gamme de briquets classiques proposée par Bic est aujourd'hui assez large. Il existe

ainsi trois tailles différentes de briquets (maxi, médium et mini), deux systèmes d'allumage (classique ou électronique) et une grande variété de couleurs.

Tableau 13.8 – Chiffres clés de l'activité « briquets »

Activité Briquets	2000	2001	2002
Variation du chiffre d'affaires	+ 12,5 %	- 5,3 %	- 2,5 %
Variation du CA à devises constantes	+ 2,4 %	- 4,3 %	+ 3,4 %
Variation en volume	0 %	- 7,1 %	+ 1 %
Marge d'exploitation	25 %	25,3 %	24,4 %

Analyse des principaux concurrents

Le marché du briquet comprend essentiellement deux principaux concurrents :

La société Tokai

Leader mondial très puissant, présent sur tous les créneaux, Tokai, filiale du Groupe Japonais Itochu développe une stratégie de volume mais sur des produits de qualité (innovation, sécurité,...). Il détient 41 % de part de marché en 2001.

La société Swedish Match

Swedish Match (Suède) se positionne sur des produits liés au tabac (tabac à priser, tabac à chiquer, tabac pour pipe, allumettes, briquets,...). L'entreprise est positionnée sur des articles de qualité. Elle possède 4 % de part de marché en 2001. De plus, les producteurs asiatiques représentent un groupe d'acteurs important avec 34 % de part de marché en 2001. Très nombreux, ils ont souvent recours à la contrefaçon¹ et proposent des Produits de piètre qualité. C'est une concurrence importante car ces producteurs

1. A titre d'illustration, en 2002 17,5 millions d'instruments d'écriture, de briquets et de rasoirs contrefaisant la marque Bic ont été saisis et plus d'une centaine d'actions juridiques anticontrefaçons ont été menées.

connaissent une croissance importante de leur chiffre d'affaires et sont les principaux responsables de la baisse des ventes de Bic sur ce marché.

De fait, le groupe Bic a, pour le moment, mis en place quatre types d'actions pour faire face durablement aux importations massives de ces produits à bas prix :

- le renforcement de sa politique de communication sur la qualité de ses produits ;
- le rachat de ses principaux distributeurs afin de s'assurer qu'ils ne commercialisent pas ses concurrents ;
- l'édition de séries limitées autour de films, d'événements sportifs et de briquets utilitaires ;
- l'innovation.

Étude des cinq forces de Porter dans le secteur des briquets

- *Pouvoir de négociation des fournisseurs (2,5/5)*

Les principales matières utilisées sont le plastique, l'acier et le gaz liquéfié. Toutes ces matières sont produites par des fournisseurs fortement concentrés qui exercent un pouvoir important sur leurs clients. La dépendance aux fournisseurs est encore accentuée par le contexte géopolitique international actuel qui a pour conséquence de renchérir le coût du plastique et du gaz liquéfié. Cependant, les spécialistes du secteur indiquent que cette situation ne devrait pas avoir de conséquences notables sur les prix.

- *Pouvoir de négociation des clients (1,5/5)*

Les clients de Bic sont essentiellement des centrales d'achat qui servent la grande distribution et les débits de tabac. Leur pouvoir est relativement important bien que compensé par un faible nombre de producteurs de briquets.

- *Menace des produits de substitution (2/5)*

La concurrence des allumettes et des briquets à essence est réelle mais ne progresse pas au détriment des briquets jetables dont le marché reste constant.

- *Menace des entrants potentiels (3/5)*

La menace des entrants potentiels dans ce secteur est importante. Le briquet est un produit banalisé qui malgré l'existence de brevet est confronté à d'importants problèmes de contrefaçons émanant des pays d'Asie et d'Amérique Latine.

- *Intensité concurrentielle (2,5/5)*

Le Marché assez concentré avec 64 % des parts de marché contrôlé par 3 entreprises : Tokai, Bic et Swedish Match.

- *Pouvoir de l'État (3,5/5)*

Outre les classiques normes de sécurité, l'État dispose d'un pouvoir à travers les lois anti-tabac. Les politiques menées récemment (campagnes anti-tabac agressives, forte augmentation du prix de vente des cigarettes, affichage de la nocivité sur l'emballage du produit, interdiction de fumer dans certains lieux publics notamment aux USA) par les pouvoirs publics ont eu ces dernières années un impact négatif sur les consommateurs de tabac. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir. Le briquet, étant en partie un produit lié au tabac, risque donc de connaître une diminution non négligeable de ses ventes.

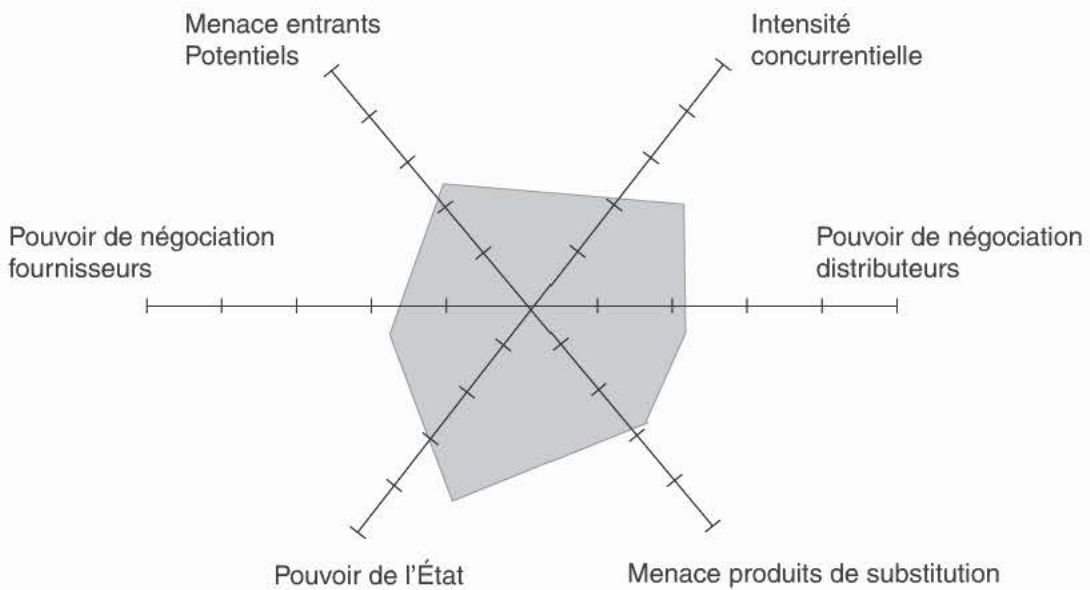


Figure 13.3 – Hexagone stratégique de l'activité briquet

Analyse de la position concurrentielle de Bic

L'analyse de la position concurrentielle de Bic peut se faire sur deux critères :

- *La qualité de la stratégie menée par le groupe*

La politique menée par l'entreprise est cohérente avec le segment (cf. tableau ci-dessous). La position de leader de Bic semble ainsi légitime. L'entreprise est fragilisée par des entreprises ayant des pratiques déloyales (non respect des normes qualité, contrefaçon, ...).

Tableau 13.9 – Positionnement de Bic sur le marché des briquets

Critères	Forces	2	3	4	Faibles
Portefeuille produit	X				
Politique de gamme		X			
Volume de ventes		X			
Part de marché		X			
Répartition géographique du CA	X				
Répartition par canaux de distribution du CA	X				
Politique de marge		X			
Image de marque	X				
Qualité des produits	X				
Qualité du service		X			
Politique de prix			X		
Fidélité des clients				X	
Qualité du réseau de distribution	X				
Efficacité de la force de vente		X			
Efficacité de la publicité			X		
Compétitivité du mix		X			

Tableau 13.10 – Attractivité de l'activité Briquet

Critères	Intensité de la valeur						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Taux de croissance prévisible (0,5)	Taux < 5 %						
Parts de marché des leaders (2)						< 30%	
Stabilité des technologies (2,5)						cycle > 5 ans	
Risque de substitution produits (1,5)				Moyen		Faible	
Barrières d'entrée (0,5)	Faible						
Niveau prix (1)				Moyen			
Marge de gains de productivité (1)				Reposant sur un savoir faire			
Origine de la valeur ajoutée (1)							
Sécurité d'approvisionnement (2)						Assurée	
Saisonnalité (2,5)						Faible	
Base de développement d'autres métiers (1)				Plausible			

Chacun des critères donne lieu à une notation de 0 à 3 en fonction de l'intensité de sa valeur. La somme des différentes notes permet une quantification de la valeur intrinsèque du secteur.

- *L'attractivité de l'activité briquet*

Le secteur du Briquet se voit allouer une note intrinsèque de 15 sur 33. Ce marché est donc faiblement attractif du fait de faibles barrières à l'entrée entraînant l'existence d'une multitude de fabricants asiatiques proposant des produits à bas prix, ne respectant bien souvent pas les normes de sécurité.

Axes de recommandations

Aujourd'hui, l'activité Briquet est extrêmement rentable (marge opérationnelle de 25 %). De plus, Bic est leader sur ce marché. Cependant, les évolutions sociétales et politiques concernant l'attitude face au tabac, doivent pousser l'entreprise à s'interroger sur la pérennité de cette activité à long terme (horizon 10-20 ans). Ainsi, nous préconisons sur le court terme, il semble possible de mener 5 actions stratégiques pour tirer profit de la position favorable de Bic sur le marché (cf. ci-dessous) :

- **Poursuivre de l'expansion géographique en Amérique Latine et en Europe de l'Est.**
- **Conquérir de nouveaux marchés** : Asie et Europe de l'Est.
- **Promouvoir des articles utilitaires et des séries limitées.**
- **Poursuivre la lutte contre la contrefaçon** (l'exigence de qualité qui suffisait à développer l'activité sans grande difficulté est aujourd'hui mise à mal par des concurrents de plus en plus agressifs au niveau des prix), en veillant à se démarquer des produits bas de gamme et en faisant des normes de sécurité une protection « légale » face aux produits de moindre qualité (élévation des barrières à l'entrée via les normes ISO/poursuites juridiques et lobbying dans les pays où sont produites les contrefaçons/interdiction de certains articles défectueux) ;
- **Faire une campagne de communication sur la qualité des produits (sécurité/fiabilité) et la marque Bic** (Le groupe Bic doit en effet renforcer sa politique marketing, en valorisant et rendant plus visible sa marque et en accentuant sa différenciation notamment au niveau des logos en couleurs et du lancement de nouveaux coloris de briquets).

Cependant, l'entreprise doit aussi penser au futur, en identifiant de nouveaux relais de croissance.

LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ACTIVITÉ PAPETERIE

Il est proposé une illustration de la chaîne de valeur, à partir de l'étude de l'activité papeterie.

Tableau 13.11 – La chaîne de valeur de l'activité « papeterie »

Étape 1 Trouver des matières premières	Étape 2 Fabrication des composants	Étape 3 Assemblage des composants	Étape 4 Vente aux Distributeurs	Étape 5 Vente au consommateur final
Plastique (pétrole) Carbone Nickel Bois Tungstène Encre/colorants	Maîtrise du façonnage des matières plastiques Programme de recherche et développement Gestion de la chaîne de fabrication	Design des produits Emballage/packaging Coloration	Vente aux grandes surfaces (Wal-Mart, Carrefour...) et dans les grands magasins (Galeries Lafayette, Monoprix...) Vente dans les surfaces spécialisées (papeterie, équipements de bureaux) Vente aux magasins de proximité (buralistes, marchands de journaux, points gares...)	Politique multicanaux permettant au client un accès aisé aux produits papeterie Bic (proximité géographique). Création d'événements (Sponsoring, mécénats)

Tableau 13.11 – La chaîne de valeur de l'activité « papeterie » (suite)

Marges types	5 à 10 %	Positionnement de bic (Marge opérationnel de 15 % en 2002)			5 à 15 %
Risques caractéristiques	<p>Moyen</p> <p>Liés à la variation du dollar</p> <p>Nombre de fournisseurs limités</p> <p>Conflits géopolitiques</p>	<p>Faible</p> <p>Accidents industriels</p> <p>Gestion des déchets/dégradation de l'environnement</p>	<p>Faible</p> <p>Qualité de la main-d'œuvre (politique de formation)</p>	<p>Moyen</p> <p>Mauvaise performance de la force de vente</p> <p>Problème de logistique</p>	<p>Moyen</p> <p>Déférence ment par un distributeur</p> <p>Nouveaux produits non conformes aux attentes et besoins</p> <p>Dépréciation de l'image de marque</p>
Facteurs clés	<p>Maîtrise des risques politiques</p> <p>Apports élevés en capitaux</p> <p>Capacité à trouver et à exploiter des gisements naturels</p>	<p>Qualité des composants et des processus de fabrication (démarche qualité)</p> <p>Effets volume</p> <p>Maîtrise des coûts</p>	<p>Adaptation des produits à la demande locale</p> <p>Design et créativité</p> <p>Capacité à lancer de nouveaux produits</p>	<p>Prix abordable</p> <p>Capacité à livrer rapidement et en quantité les produits demandés</p> <p>Présence mondiale</p> <p>Capacités logistiques élevées</p> <p>Qualité de la force de vente</p>	<p>Prix accessible</p> <p>Campagne marketing (image de marque)</p> <p>Qualité du réseau de distribution</p> <p>Innovations produit</p> <p>Partenariat/co-branding</p>

Comme le montre le diagnostic réalisé précédemment, Bic est présent sur les étapes 2, 3 et 4 de la chaîne de valeur de l'activité papeterie. Nous développons ci-après les caractéristiques spécifiques à chaque phase et le rôle que doit jouer l'entreprise Bic au niveau de l'ensemble du processus de création de valeur de cette activité.

Pour gérer efficacement l'étape 1, Bic doit être capable d'acheter le moins cher possible les matières premières nécessaires à ses fournisseurs (jouer sur les effets volume et sa dimension de leader mondial), de se couvrir contre les risques de change (maintien de la valeur du dollar pour éviter de surenchérir les produits et de nuire aux marges) et d'assurer la sécurité de ses approvisionnements (gestion logistique optimisée et maîtrisée).

Les étapes 2 et 3 sont liées à l'excellence technologique dans la gestion des processus de fabrication et à la qualité de sa recherche et développement.

Lors de l'étape 4, Bic doit être capable de livrer aussi bien des hypermarchés (capacité à livrer rapidement et en quantité les produits demandés à un prix abordable sur plusieurs zones géographiques) que des magasins de proximité (capacité à livrer en petites quantités de multiples points de vente). Elle doit s'appuyer pour cela sur la notoriété de sa marque (dépense marketing) et la qualité de sa force de vente.

Enfin l'étape 5 est liée aux compétences marketing du groupe (campagnes publicitaires attractives, produits adaptés aux besoins des consommateurs, qualité du merchandising et de l'achalandage...) et à la pertinence du rapport prix-qualité-innovation perçu. On peut voir que Bic est relativement bien positionné sur la chaîne de valeur et dispose d'atouts stratégiques forts pour exploiter au mieux son activité.

LE PORTEFEUILLE DES ACTIVITÉS

Il est possible d'étudier le portefeuille d'activité de Bic à partir de deux matrices : la matrice AD Little et la matrice BCG (cf. tableau ci-contre).

L'analyse des deux matrices permet de mener une analyse contrastée du portefeuille d'activité de Bic :

- les trois principales activités sont arrivées à maturité (faible croissance ou décroissance des marchés) alors que l'activité « sport » en croissance ne représente qu'une faible contribution au chiffre d'affaires et aux marges du groupe ;

Tableau 13.12 – Positionnement des DAS de Bic sur la matrice AD Little

		Maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante			Bic Sport	
	Forte				Briquets
	Favorable			Papeterie	
	Faible			Rasoirs	
	Marginale		Bic Graphic		

Tableau 13.13 – Positionnement des DAS de Bic sur la Matrice BCG

Croissance du marché	+	Étoiles		Dilemmes	
	-	Vaches à lait		Poids morts	
		+		-	
		Part de marche			

- les marchés de la papeterie et du rasoir sont fortement concurrentiels et Bic se positionne respectivement en deuxième et troisième positions derrière des groupes américains nettement plus puissants que lui ;
- l'activité « rasoir » apparaît comme une activité dilemme voire un poids mort (marché ultra concurrentiel, lancement de nouveaux produits régulièrement par Gillette, faible part de marché, positionnement sur des produits en perte de vitesse). Bic doit pour l'instant son salut sur ce marché aux pays émergents mais l'article Rasoir est passé d'un statut de bien de consommation courant à un produit courant « à contenu technologique fort » ;
- l'activité « briquets » pourrait être considérée comme une activité vache à lait. Cependant, la concurrence des pays asiatiques est forte et dangereuse malgré une qualité des produits inférieure à ceux de Bic. De même, la pérennité de cette activité liée au tabac n'est pas assurée sur le long terme ;

Le marché de la papeterie semble le plus attractif pour la société (position forte, excellente image de marque, stratégie en adéquation avec le marché, marché relativement attractif, possibilité de renforcer sa position via des acquisitions ciblées).

L'analyse du portefeuille d'activité conduit à s'interroger sur la capacité du groupe à se maintenir en position concurrentielle forte sur ces trois segments stratégiques. Dans le futur, Bic semble face à un vrai choix stratégique : doit-il concentrer l'ensemble de ses efforts sur la papeterie (concentration des dépenses publicitaires, de R&D et des acquisitions), sur deux marchés (papeterie et briquet) ou conserver ses trois activités principales (quitte à adopter une stratégie de rentabilisation sur le marché des rasoirs) ?

DIAGNOSTICS INTERNE ET EXTERNE

En nous appuyant sur les grilles de Thiétart (1992) et de Kalika et al. (1998), il est possible de réaliser des diagnostics fonction par fonction du groupe Bic qui vont permettre de mieux cerner les atouts et faiblesses de Bic.

LE DIAGNOSTIC INTERNE

Le diagnostic financier

Bic bénéficie d'une structure financière solide et saine. Elle recourt peu à l'endettement (endettement net négatif) et son bilan est sain. De plus, elle dispose d'une trésorerie disponible conséquente (170 millions d'euros en 2002) et d'une marge opérationnelle sur l'ensemble de ses produits relativement élevée (environ 15 % pour les activités écriture et rasoirs, 25 % pour les briquets).

En revanche, son cours de bourse et sa rentabilité se dégradent depuis 2000 dans un contexte de conjoncture difficile.

Il est à noter que la société Bic a mis en place :

- plusieurs plans de rachats de ses actions ;
- une politique de distribution de dividendes favorable à ses actionnaires.

Ces décisions peuvent être interprétées différemment. Elles peuvent dans un sens témoigner d'une certaine frilosité visant à privilégier une logique financière au détriment d'une politique d'investissements forte (absence de vision stratégique ?). À l'inverse, elles peuvent également se voir comme une volonté de la Direction de renforcer son emprise sur le Groupe et de mener une stratégie prudente en période d'instabilité (statut de valeur défensive ou de refuge).

Tableau 14.1 – Positionnement de Bic sur différents critères d'un diagnostic financier

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Rentabilité				X	
Endettement à LMT	X				
Endettement à CT	X				
Solvabilité			X		
Trésorerie		X			
Stocks		X			
Créances clients		X			
Sources de financement			X		
Risque de rachat*				X	
Cotation boursière				X	
Dettes fournisseurs		X			
Part des frais financiers dans le CA	X				
Flexibilité financière		X			
Politique dividendes		X			

* Le fait que l'entreprise soit fortement contrôlée par la famille Bich rend la valeur peu spéculative (peu attractive pour les investisseurs), ce qui peut expliquer en partie son cours de bourse. En revanche, le sort de l'entreprise est soumis à la volonté des membres de la famille de conserver ou non durablement leurs actions.

Le diagnostic industriel

L'organisation de la production apparaît comme l'un des points forts du groupe Bic qui le réorganise et le restructure en permanence. Au niveau opérationnel, le groupe exerce en particulier une forte pression pour renforcer les contrôles qualité de ses produits. Le groupe dispose en effet de l'ensemble des certifications et mène de multiples contrôles sur les chaînes

de fabrication. L'ensemble de ces actions contribue à assurer une plus grande fiabilité et une sécurité aux différents produits.

Tableau 14.2 – Diagnostic industriel de Bic

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Capacité de production	X				
Qualité de production	X				
Taux de sous-traitance		X			
Flexibilité de la production		X			
Délais de production	X				
Qualité des équipements	X				
Coût de production	X				
Localisation des usines	X				
Politiques d'innovation			X*		
Moyens affectés à la R&D			X*		
Adaptation au marché des innovations			X*		

* Si le montant de R&D et des innovations apparaît bien adapté aux DAS des briquets et de la papeterie, il apparaît insuffisant sur le marché des rasoirs où Gillette et Wilkinson investissent beaucoup plus en R&D.

Le diagnostic organisationnel

La politique RH de l'entreprise (près de 9 000 collaborateurs) est dynamique :

- **Le groupe ne connaît pas de difficultés de recrutement** grâce à la collaboration avec des cabinets de recrutement spécialisés de renommée internationale et le lancement de recrutements sur internet.

Cependant, le poids de la famille Bich au niveau de la direction générale du groupe (3/4), peut rendre l'entreprise peu attractive auprès de top managers talentueux dont le projet professionnel est de diriger à court et moyen termes une grande entreprise. À ce titre, il est intéressant de

constater que les principaux concurrents du groupe sont pilotés par des managers externes de culture anglo-saxonne capables de saisir plus facilement des opérations de croissance externe et d'opérer des changements stratégiques. La dimension familiale est donc à la fois positive (style de management humain, gestion des risques, valeurs sociales affichées). Elle peut aussi limiter l'expansion du groupe et empêcher l'intégration de talents externes, capables de révolutionner l'entreprise et d'instaurer de nouveaux paradigmes stratégiques.

- **Le taux de turnover basse régulièrement. Il est de 5 % en 2002 contre 7 % en 2001 et 9 % en 2000.** De même, le taux d'absentéisme est relativement faible (moyenne 2,95) s'expliquant principalement par les arrêts maladie et maternité.
- **L'entreprise a développé une politique de mobilité et de promotion interne active,** qui s'appuie sur des outils de gestion de carrière (Plan de Développement Individuel, Plan de succession, accélérateurs de talents, etc.) qui sont utilisés efficacement.
- **Le coût moyen annuel par employé (charges sociales incluses) est de 40 320 euros 2002.** Des programmes de rémunérations variables encouragent la performance individuelle et la performance des équipes de travail. En effet, Les rémunérations variables liées à la performance représentent 15 % des salaires de base bruts en moyenne de l'ensemble des cadres du Groupe.
- **La politique de formation chez Bic comprend 3 758 jours en 2002.** Les thématiques privilégiées sont la Gestion de la Performance, la diversité culturelle les méthodes de travail Bic (Méthode, Précision, Discipline), l'innovation et l'amélioration des vendeurs.

Sur chaque continent, les formations sont plus ciblées sur les nécessités locales. Il en ressort que le positionnement de Bic sur les critères RH et organisationnels est très positif.

Tableau 14.3 – Grille d'évaluation de la politique RH

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Compétences des salariés		X			
Politique de rémunération		X			
Attractivité de l'entreprise			X		

Tableau 14.3 – Grille d'évaluation de la politique RH (suite)

Critères	1 (fort)	2	3	4	5 (faible)
Niveau de formation		X			
Adaptation de la structure à la stratégie		X			
Qualité du système d'information	X				
Qualité de la veille environnementale	X				
Flexibilité de l'organisation	X				
Qualité du processus de production	X				

FORCES/FAIBLESSES ET OPPORTUNITÉS/MENACES

Pour étudier les Forces et Faiblesses et Opportunités/Menaces du groupe Bic, il est nécessaire au préalable de définir les facteurs clés de succès des marchés sur lesquels elle est présente. Quelles que soient les différences constatées, il nous semble que quatre FCS sont communs aux trois DAS analysées :

- les prix bas ;
- l'injection de plastique (technologie) ;
- le marketing (efforts publicitaires soutenus) ;
- un réseau de distribution adapté (stratégie multicanaux).

De plus, sur le marché des rasoirs, l'innovation technologique est devenue le FCS dominant. En fonction de ces FCS, il est possible de positionner l'entreprise au regard de ses qualités et de sa position au sein de l'environnement (voir tableaux ci-dessous) :

Pour des raisons de praticité, nous présentons une synthèse des forces-faiblesses-opportunités-menaces pour les trois principales activités, même si naturellement il conviendra de réaliser cette étude sur chacun des DAS pris séparément.

Tableau 14.4 – Forces-Faiblesses et Opportunités-Menaces*

Forces	Faiblesses
<i>Notoriété de la marque/renommée mondiale</i>	Perte de parts de marché dans les rasoirs et les briquets
Ressources financières disponibles en vue d'acquisitions futures	<i>Cours de bourse très bas</i>
Diversification géographique accomplie	Pas d'axes de développement clairement affichés en dehors des activités existantes
Large gamme sur les produits « jetables »	Marque connotée "Premier Prix"
Prix concurrentiel	Potentiel de développement limité
Positions concurrentielles fortes (n° 2 ou 3 mondial)	Marché déflationniste
Capacité de lancement de nouveaux produits	Suivi des concurrents (imitation) plus qu'innovation produit
Renouvellement fréquent des emballages	Actionnariat verrouillé
Cash disponible	Entreprise faiblement endettée alors que les taux d'intérêt sont extrêmement bas (non utilisation de l'effet de levier)
Actionnariat verrouillé	Une approche un peu attentiste (Des possibilités de rachats avortées au bénéfice des principaux concurrents (Waterman et Wilkinson))
Stratégie de distribution intensive	
Entreprise faiblement endettée	
Organisation et gestion des usines	
Politique d'achat offensive	
Nombreux composants produits en interne	

Tableau 14.4 – Forces-Faiblesses et Opportunités-Menaces* (suite)

Opportunités	Menaces
<p><i>Extension de gamme Papeterie</i></p> <p>Poursuite de l'expansion géographique</p> <p>Réactualisation des produits classiques</p> <p>Développement des produits à valeur ajoutée</p> <p>Élévation de la qualité des produits</p> <p>Montée en gamme</p> <p>Développement par stratégies d'alliances et partenariats</p> <p>Possibilité de diversification concentrique avec synergies de croissance (compatibilité en termes d'image et de positionnement)</p> <p>Segment féminin dans le secteur des rasoirs</p> <p>Acquisitions en papeterie</p> <p>Poursuite de la restructuration de la papeterie</p> <p>Rachat et annulation d'actions</p>	<p>Concurrence accrue dotée d'avantages distinctifs (notoriété, puissance financière, parts de marché, image de marque), en particulier sur le : marché des rasoirs.</p> <p>Taux de changes défavorables (forte dépendance au dollar)**</p> <p><i>Activité briquet liée au tabac</i></p> <p>Contrefaçon en croissance</p> <p>Stagnation de certaines activités (ex : briquet)</p> <p>Renchérissement du coût des matières premières</p> <p>Importation de produits asiatiques à bas prix.</p> <p>Forte pression sur les marges</p> <p>Capacité des concurrents à lancer des produits innovants</p> <p>L'image des produits jetables face aux objectifs du développement durable.</p>

* Les principaux points (menaces les plus probables par exemple) sont indiqués en italique.

** Il est à noter en particulier que Bic est une valeur Dollar (60 % du CA réalisé en Amérique du nord et du sud) et que ses résultats sont fortement affectés lorsque le dollar américain est faible. Selon l'évolution des cours de change dans le futur, les résultats de l'entreprise seront plus ou moins affectés.

SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

Le groupe Bic dispose d'une image de marque extrêmement forte (première marque française à l'étranger). L'entreprise a connu de nombreux succès depuis sa création dans les années 1950 qui lui ont permis d'acquérir une position de n° 2 sur les marchés de la papeterie et des briquets et une position de n° 3 dans le secteur des rasoirs jetables.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve face à un tournant de son histoire. Tout d'abord, elle apparaît en difficulté sur le marché des rasoirs, compte tenu d'un changement de facteurs clés de succès (passage d'une logique prix à une logique innovation et marketing fortement impulsée par l'entreprise Gillette). De plus, l'entreprise Bic doit faire face à une évolution du comportement des consommateurs concernant le tabac qui risque d'impacter fortement sur les ventes de briquets (logique de produits liés). Enfin, alors que Bic avait mené une politique d'acquisitions pertinentes au cours des années quatre-vingt-dix sur le marché de la papeterie, l'entreprise a laissé passer des opportunités de croissance importantes qui lui auraient permis de se rapprocher du leader du marché, à savoir Newell-Rubbermaid et s'est laissé distancer sur le volet innovation par Pilot.

Face à cette situation nouvelle, l'entreprise semble pour l'instant maintenir la même stratégie qui repose essentiellement sur une stratégie qualité-prix. Ceci contribue de fait à lui conférer une image attentiste sanctionnée depuis quelques années par les investisseurs financiers (diminution importante du cours de bourse depuis 2000).

Pour conclure, il nous semble important de proposer des recommandations à court terme par activités et de poser les grands choix stratégiques qui s'offrent à l'entreprise sur le long terme.

En ce qui concerne l'horizon à court terme, nous suggérons les actions suivantes :

Dans le secteur Papeterie

- Mener une politique d'acquisitions agressives, afin de tirer partie d'un marché encore peu concentré (les leaders tenant moins de 50 % parts de marché au niveau mondial) à deux niveaux : accroissement ou renforcement de la gamme de produits et extension géographique du portefeuille clientèle (Asie et Europe de l'Est notamment) ;

- Conserver une politique de rapport qualité-prix optimum, pour acquérir une position de leader sur les marchés en développement et capter une clientèle sensible au prix dans les pays développés ;
- S'appuyer sur les marques haut de gamme du Groupe (Sheaffer par exemple) pour véhiculer de produits innovants à forte valeur ajoutée (ce qui permettrait de concurrencer l'entreprise Pilot) ;
- Renforcer le poids des correcteurs, marqueurs, instruments de coloriage, crayons à papier, dont le taux de croissance est aujourd'hui supérieur aux stylos.

Dans le secteur des rasoirs

- Focaliser l'activité sur les pays émergents dont le premier facteur clé de succès demeure le prix ;
- Maintenir la stratégie « coût-volume » sur le segment des « jetables » ;
- Adopter une politique de suiveur (réussir à copier rapidement et à moindre coût certaines innovations clés du leader Gillette, sans investir massivement en Recherche & développement et en communication).
- Privilégier en termes de différenciation le produit atypique (esthétisme, couleur, valeurs véhiculées) par rapport aux démarches d'innovations technologiques souvent très coûteuses.

Dans le secteur des briquets

- Conquérir les marchés émergents : Asie et Europe de l'Est ;
- Promouvoir des utilitaires et des séries limitées ;
- Poursuivre la lutte contre la contrefaçon (valorisation de l'image de marque) ;
- Faire une campagne de communication sur la qualité et la sécurité des produits.

En ce qui concerne, un horizon à plus long terme (> 3 ans), il nous semble que l'entreprise doit trouver un relais de croissance (lancement ou acquisition d'une nouvelle activité) qui puisse à terme se substituer aux activités briquet et rasoir (passage d'activités vaches à lait à poids morts) en perte de vitesse (baisse de la consommation, accroissement des contraintes juridiques, intensité concurrentielle très élevée). La famille Bich doit donc se préparer à faire preuve de la même audace qui a permis dans l'histoire du groupe de lancer le stylo, le briquet ou le rasoir jetable. Une autre

approche alternative consisterait à devenir un leader mondial dans les articles de papeterie, en se positionnant sur une gamme de produits complète et en devenant l'acteur incontournable des opérations de concentration sur ce marché.

ANALYSE RÉTROSPECTIVE DE LA DIVERSIFICATION DE BIC DANS LES PARFUMS

L'entreprise Bic a cherché pour son développement de nouveaux relais de croissance à travers un élargissement naturel vers le secteur de la papeterie et une diversification maîtrisée vers les briquets et les rasoirs¹. En revanche, la stratégie de développement de Bic a connu un échec sur certaines diversifications, à l'instar des parfums jetables. Cet échec montre les facteurs clés du développement de l'entreprise et les limites qu'elle ne doit pas franchir. Concernant l'échec des parfums Bic, on peut ranger les facteurs d'échec en trois catégories.

L'INADÉQUATION ENTRE LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION EXISTANT ET LE PRODUIT GÉNÉRIQUE VISÉ

On peut penser que les choix de distribution ont été une erreur car les consommateurs ne sont pas prêts à acheter leur parfum avec leur paquet de cigarettes et leur briquet. Néanmoins, il faut noter que les buralistes ne furent pas le circuit principal, les efforts étant portés surtout dans les GMS et chez les coiffeurs, lors du re-lancement de 1990.

Les explications doivent donc être cherchées ailleurs, même si l'existence d'un réseau clairement dédié à ce type de produits aurait permis d'asseoir le positionnement des parfums Bic sur le marché.

1. Nous tenons à remercier l'équipe de consultants de Dever pour son apport à la réflexion.

L'INADÉQUATION ENTRE LA MARQUE BIC ET LE PRODUIT GÉNÉRIQUE VISÉ

Contrairement aux autres produits Bic qui ont été des succès à leur lancement (stylos, briquets et rasoirs), la révolution pour les parfums ne portait que sur les prix. Il manquait un concept produit fort en termes d'innovation. Les produits étaient les mêmes que ceux développés par la concurrence. La situation concurrentielle est donc différente que les premiers produits Bic qui étaient par rapport aux concurrents de qualité supérieure et moins chers. En effet, la philosophie de base du Groupe repose sur l'innovation-produit, une extrême fonctionnalité autour d'un prix très concurrentiel. Or le parfum est un produit qui par nature n'est pas fonctionnel et qui est essentiellement orienté sur l'image et la personnalité des individus (produit intimiste). L'extension de marque est donc certainement une des causes majeures de l'échec des parfums Bic. Car si la marque Bic a une très grande notoriété mondiale, elle connote des valeurs de qualité matérielle, de fiabilité, de technique bien maîtrisée, de bas prix mais ne crée pas en l'état un imaginaire valorisant et personnel autour du rêve et du savoir vivre.

La marque Bic est de ce fait une marque trop « utilitaire ». De ce fait, vulgariser un produit de rêve (le parfum) sous une telle marque pouvait risquer de le rendre banal sans « saveur ». De plus, proposer un très bas prix est un risque supplémentaire de faire apparaître le produit comme un article bas de gamme alors même qu'il était d'excellente qualité. Alors que pour des articles tels que les stylos et les briquets, Bic donne une image de bon rapport qualité-prix, pour des parfums, Bic fait paradoxalement « cheap ».

UNE COMMUNICATION DÉLICATE

Au niveau de la communication, il ne s'agissait plus de promouvoir un produit simple, bon marché et performant comme dans le cas de la pointe Bic, des rasoirs ou encore des briquets. Ici, on devait changer profondément le comportement des consommateurs sur des motivations plus subjectives liées à la personne et à ses aspirations profondes (valeurs).

Mais la publicité ne peut pas transformer du jour au lendemain des marques aussi fortes que Bic et des motivations aussi universelles et éternelles que celles qui expliquent l'achat des produits de beauté. La publicité

peut jouer avec ces motivations mais elle ne les change pas fondamentalement. D'ailleurs, certains publicitaires contactés ont conclu que la seule voie possible pour Bic était de « bousculer » les consommateurs, c'est-à-dire de faire une publicité subversive en dénonçant le prix des grandes marques et en appelant les consommateurs à la raison. Ceci est d'autant plus délicat que les parfums Bic apparaissaient comme des produits de création simple ne présentant aucune innovation technique ni originalité de conception par rapport à la concurrence.

ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE BIC ENTRE 2004 ET 2009

Dans le cadre de la troisième édition de cet ouvrage, nous avons souhaité actualiser le cas Bic sans remettre en question l'approche pédagogique du diagnostic initial datant de 2004. En effet, le diagnostic proposé antérieurement vise avant tout à savoir utiliser et mobiliser les grilles et outils d'analyse présentés dans les deux premières parties de cet ouvrage. Le chapitre 14 présente, cette fois, un historique de la période 2004-2009 ainsi que les principales évolutions constatées dans les trois principaux domaines d'activité et plus généralement au sein du groupe Bic.

HISTORIQUE ET CHIFFRES CLÉS

Depuis 2003, le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe Bic sont relativement stables comme le montre le tableau 14.1. Ceci témoigne des efforts réalisés par Bic pour conforter sa position concurrentielle malgré un environnement toujours aussi difficile (forte concurrence, augmentation du prix des matières premières¹...). En particulier, Bic semble avoir résisté à la crise financière montrant que son *business model* (qualité à bas prix, stratégie de volume, fonctionnalité, simplicité...) a la capacité de s'adapter à des contextes économiques extrêmes, voire d'en tirer bénéfice grâce à une bonne adéquation avec les attentes des consommateurs.

1. Environ 40 % des coûts des produits Bic sont des coûts de matières, dont la moitié provient à elle seule des plastiques. BIC est donc sensible à la hausse des cours du pétrole qui a fortement augmenté ces dernières années notamment en 2006 et 2007.

**Bic et la crise : le point de vue de Mario Guevara
(Directeur général du groupe) et de Bruno Bich
(Directeur du conseil d'administration)**

« Notre plus grande force est la marque Bic et l'excellent rapport qualité prix qu'elle offre au consommateur. C'est un atout essentiel dans tout environnement économique, mais plus encore dans le contexte de crise sans précédent que nous connaissons aujourd'hui. Les consommateurs sont particulièrement attentifs à leurs dépenses et les distributeurs le sont également. Aucune entreprise ne peut se prémunir face à de telles conditions économiques, mais le positionnement de notre marque nous met en position plus forte pour répondre aux attentes des consommateurs, à un moment où le rapport qualité prix est plus que jamais essentiel. »

« Nous avons toujours cherché à positionner notre marque comme "l'ami du consommateur", offrant en permanence un bon prix sans jamais transiger sur la qualité. Cette association forte entre "qualité" et "prix" a été un facteur clé de notre succès, particulièrement dans les marchés émergents où nos produits sont recherchés par des consommateurs au pouvoir d'achat plus faible. Dans un contexte où les consommateurs ont moins à dépenser, je crois que Bic a le bon positionnement pour les aider à traverser aujourd'hui cette période de grave crise économique. ».

Source : Rapport Annuel 2008

Tableau 16.1 – Évolution des chiffres clés de Bic

EXERCICE	Données financières du groupe Bic							
	2009 (est.)	2009 (9 mois)	2008	2007	2006	2005	2004	2003
CA	1,493	1,120	1 420	1 456	1 448	1 380	1 264	1 360
Résultat net	158	119	145	173	170	156	114	110

En millions d'euros

En 2008, la structure du chiffre d'affaire de Bic reste très proche de celle analysée dans le cadre du diagnostic et se répartit de la manière suivante :

- DAS Papeterie (51 % du Chiffres d'affaires)

- DAS Briquet (27 % du CA)
- DAS Rasoir (18 % du CA)
- Autres produits (Bic Sport notamment : 4 % du CA)

Au sein du portefeuille d'activité, l'activité Rasoir continue d'être une activité dilemme compte tenu de la forte concurrence exercée par Gillette et Wilkinson qui nécessite des investissements industriels et marketing importants pesant sur la rentabilité globale. Inversement, on peut noter que l'activité papeterie reste l'activité Vedette du groupe avec de bonnes perspectives de croissance alors que le redressement de l'activité Briquet en fait plutôt une activité Vache à lait (50 % du résultat d'exploitation).

De même, le groupe reste principalement implanté sur deux marchés (américain et européen) même s'il continue de se développer en Amérique latine et en Asie.

En particulier, Bic a ouvert une nouvelle unité de production d'instruments d'écriture en Chine en novembre 2005. L'objectif est de développer des produits spécifiques pour l'Asie afin d'y accroître le chiffre d'affaires du groupe. On constate un rééquilibrage du chiffre d'affaires (40 % en Amérique du Nord contre 46 % en 2005, 33 % en Europe contre 30 %, 20 % contre 18 % en Amérique latine) au profit de l'Europe et de l'Amérique du Sud.

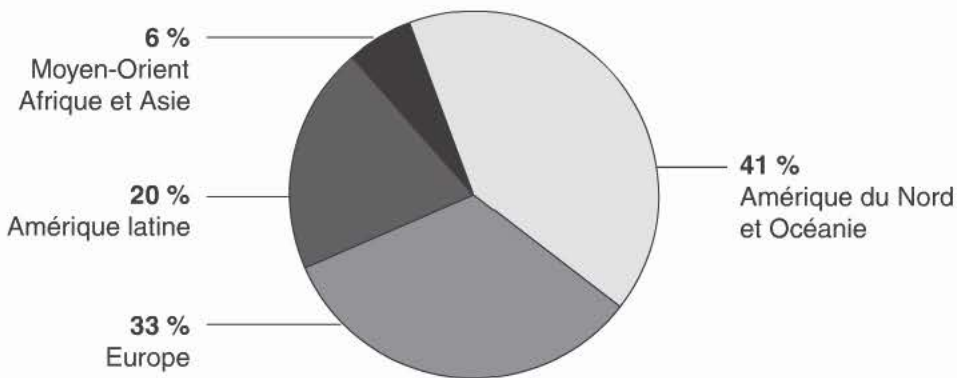


Figure 16.1 – Chiffre d'affaires de Bic par zone géographique

(Source : Rapport annuel)

LES DATES CLÉS

Les années 2004-2009 sont marquées par de nombreux événements et notamment plusieurs opérations d'acquisition d'entreprise pour renforcer le leadership de Bic dans la papeterie et ses activités dans le domaine promotionnel.

Tableau 16.2 – Événements clés (2004-2009)

	Lancement de produits	Opérations externes	Opérations internes
2004	3-lames féminin BIC® Soleil®.	Stypen SA Partenariat Disney	Lancement de la gamme de produits de coloriages « Magic Artist Bic »
2005	Bic Comfort 3® Advance™ Bic® Soleil® Scent™		
2006	Bic Comfort 3® à tête pivotante vert Bic® Soleil® Scent™	Pimaco au Brésil	Dissociation des fonc- tions de Président et de DG. Mario Gue- vara est nommé DG et Bruno Bich reste pré- sident du CA
2007	Bic® Soleil® à tête rechargeable	Atchison Products, Inc.	
2008	Bic® phone en France Lancement d'une gamme développement durable Bic Graphic leader sur le marché de produits promotionnels		
2009	Lancement de nombreux produits	Antalis Promotional Products (APP) Produits promotionnels Cello Pens n° 1 en Inde des instruments d'écriture	

Le Bic® phone est un téléphone prêt à l'emploi disposant d'une heure de communication (sim intégré, batterie chargée, chargeur et kit piéton) simple et accessible pour tous. Pour 49 euros, l'utilisateur peut bénéficier de 60 minutes de communication dans les deux mois suivant l'achat. Existant en deux coloris, orange et vert il est distribué dans les tabac/presse, les gares, les aéroports, GMS... Ce portable, à contre-courant du marché actuel, découle d'un partenariat entre Bic et Orange, mais la fabrication est effectuée par Alcatel. Contrairement aux idées reçues, ce portable est non-jetable par opposition au Hop-on qui existe aux États-Unis. L'utilisateur a la possibilité de recharger son Bic Phone avec les recharges présentes sur le marché.

En interne, l'un des évènements marquants de la période étudiée est le changement en 2006 de la structure de gouvernance du groupe qui dissocie la fonction de président (conservé par Bruno Bich) et de Directeur général qui a été confié à Mario Guevara, membre extérieur à la famille, qui était dans le groupe depuis 1992 (successivement directeur financier Bic Mexique, Directeur Amérique du Nord et du Sud, DGA en charge des opérations).

Ainsi, l'entreprise a adopté une nouvelle structure (cf. figure ci-dessous) où la famille reste fortement représentée (Bruno et François Bich) avec un conseil d'administration qui reste faiblement internationalisé.

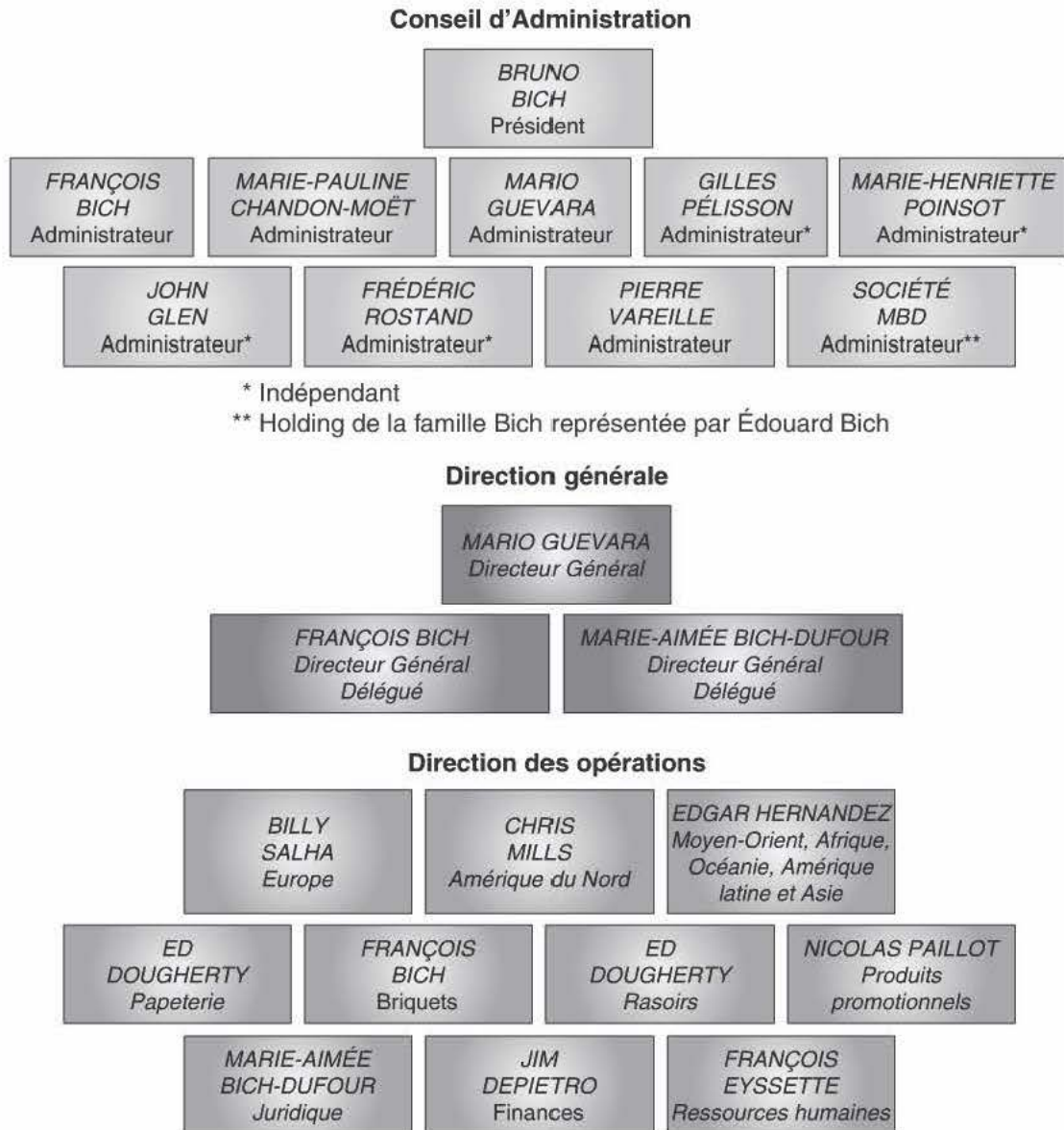


Figure 16.2 – Structure organisationnelle du groupe

Ce changement s'est accompagné d'une évolution de la structure du capital (favorisé par le programme de rachat d'actions par le Groupe), avec le renforcement du contrôle de la Famille Bich (passage de 37,5 % en 2003 à 44,2 % en 2008) et l'avènement de deux actionnaires institutionnels importants (le fonds d'investissement Silchester International Investors avec 14,8 % et le groupe Arnhold LLC avec 6,8 %), 28,8 % des actions étant aux mains du public contre 40 % en 2005.

Cette évolution permet à la famille Bich de détenir 54,3 % des droits de vote du groupe et ainsi d'avoir un fort contrôle sur l'entreprise (cf. graphique ci-dessous).

Par ailleurs, le Groupe renforce sa communication envers ses actionnaires individuels avec la mise en place de divers outils de dialogue : lettre aux actionnaires bisannuelle, des réunions d'information actionnaires partout dans le monde, espace dédié pour les actionnaires sur le site internet du Groupe (www.bicworld.com), adresse e-mail spécifique (actionnaires@bicworld.com), ainsi qu'un Numéro Vert (0800 10 12 14).

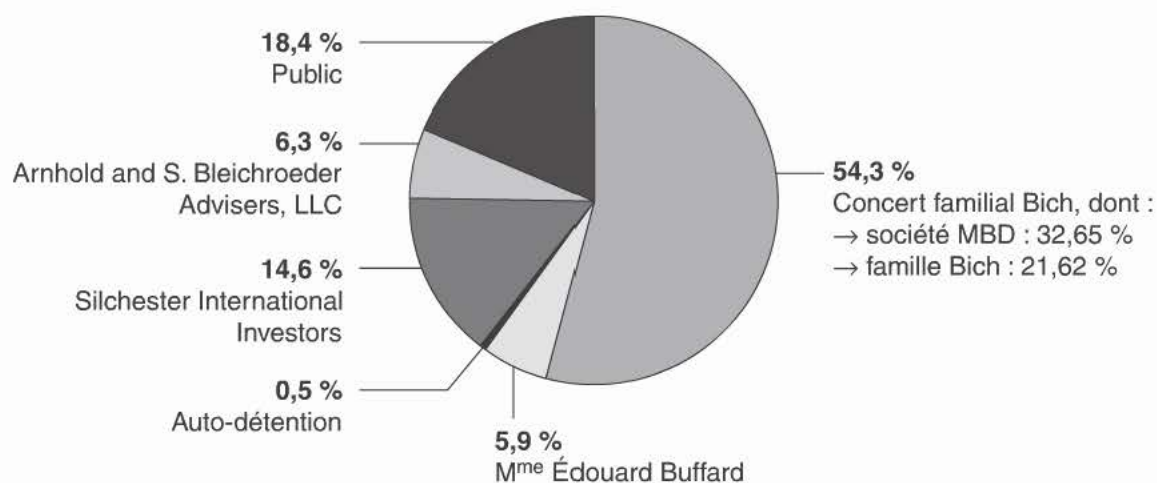


Figure 16.3 – Répartition des droits de vote au sein de l'entreprise

Source : Rapport Annuel

ÉVOLUTION PAR ACTIVITÉ

L'activité Papeterie

Les fondamentaux de l'activité papeterie restent les mêmes qu'en 2002 avec une stratégie de croissance interne basée sur l'élargissement de l'offre (ex. : cristal pocket et cristal gel en 2003) et la montée en gamme des

produits¹ (ex : stylos 2 en 1, Bic Sélect...). Bic est particulièrement attentif aux nouvelles attentes des consommateurs :

- multi-usage des produits (produits de bureau, produits pour le domicile...);
- utilisation d'un produit pour une utilisation spécifique (marquer, surligner...);
- recherche de nouvelles sensations (confort d'utilisation, diversité des coloris, aspect ludique, plaisir d'écrire...).

Il est cependant à noter que l'entreprise a aussi réalisé trois acquisitions stratégiques :

- celle du fabricant français d'instruments d'écriture, Stypen (17 millions de CA en 2003),
- la société brésilienne Pimaco (20 millions d'euros en 2005), leader des étiquettes adhésives au Brésil afin de se renforcer sur le marché en Amérique latine (croissance géographique).

La société Cello Pens en 2009 (n° 1 en Inde des instruments d'écriture) qui permet de se renforcer en Asie.

Ainsi, Bic a renforcé sa couverture géographique et affiche une position de leader sur quasiment tous ses marchés :

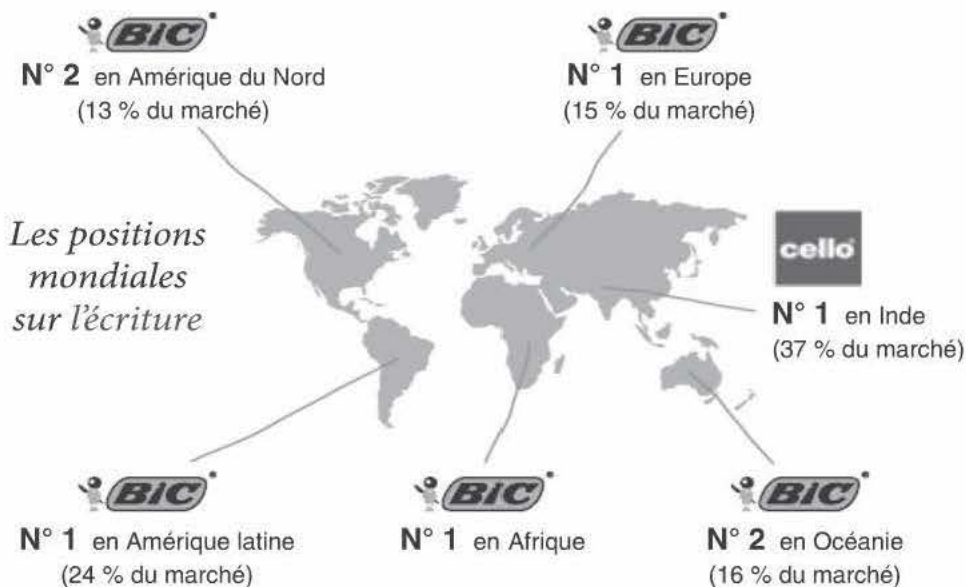


Figure 16.4 – Position concurrentielle de Bic sur le marché de l'écriture

Source : Rapport Annuel

1. Des modifications simples ont été apportées au design des produits classiques afin de répondre aux attentes et aux demandes des consommateurs.

Tableau 16.3 – Chiffres clés du DAS papeterie

Années	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Résultat d'exploitation (en millions d'euros)	Marge d'exploitation
2003	711	99	13,9 %
2004	675	71	10,5 %
2005	718	104	14,4 %
2006	738	106	14,4 %
2007	750	108	14,4%
2008	673	95.2	14.1%

L'acquisition de Stypen a notamment permis à l'entreprise de se développer sur de nouveaux segments du marché des articles de papeterie, en se positionnant sur le segment des « stylos plume scolaires rechargeables », l'un des plus importants segments des instruments d'écriture où Stypen détient 10 % de PM en France.

À noter aussi que Bic fédère ses produits autour des marques les plus porteuses comme le montre le transfert en 2004 des produits de coloriage Conte® vers la marque Bic® Kids jugée plus attractive.

De fait, Bic propose aujourd'hui une large gamme de produits segmentée par deux dimensions :

- **l'âge**

On peut distinguer 3 principaux segments de marché :

- les moins de 5 ans (par ex. Bic Kids, Bic Disney Magic Artist...);
- les 5-15 ans (par ex. Roller Z4, Bic Cristal...);
- les adultes (par ex., Bic Select, Atlantis...).

- **le type d'usage**

Les produits Bic se positionnent sur trois grands créneaux :

- les produits du quotidien (par ex : stylos 4 couleurs, Bic Orange, Velleda...) avec des produits de qualité à faible prix ;
- les produits sophistiqués : (par ex : Roller Fluo Intensity Gel...);
- les produits ludiques (par ex. Sheaffer...).

L'objectif du Groupe dans le domaine des articles de papeterie est de conjuguer croissance des ventes et amélioration de la rentabilité. La réussite de cet objectif repose sur une stratégie claire :

- une présence des produits la plus large possible dans tous les canaux de distribution ;
- le développement des produits classiques par une amélioration constante de leur qualité (introduction de nouvelles encres, nouveaux grips), et le recours fréquent à des extensions de lignes de produits ;
- la poursuite de l'innovation avec le lancement de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée.

Parallèlement à ces évolutions, BIC a lancé une gamme de produits Bic Evolutions conçus à partir de matériaux recyclés qui respectent l'environnement. Cette gamme respecte le cahier des charges de la norme ISO 14021. Chaque produit possède au minimum 50 % de matériaux recyclés (pourcentage du poids total du produit), à l'exception des fluides correcteurs. De manière générale, les principes de responsabilité sociale de l'entreprise prennent de l'ampleur et sont un axe stratégique majeur de l'entreprise.

L'activité Briquet

Comme nous l'avons montré dans le diagnostic antérieur, Bic est confronté sur le marché des briquets à la concurrence exacerbée des fabricants chinois qui proposent des produits à un prix de 30 % inférieur aux produits Bic. Cela s'explique par deux facteurs principaux :

- les produits reçoivent souvent des subventions cachées de l'État chinois qui leur permet de vendre à un prix inférieur au prix de revient sans subir des taxes douanières dans les pays occidentaux (absence de taxes antidumping...) ;
- les produits sont souvent de moindre qualité (qualité du plastique, contrôle de sécurité...)

Ainsi, les importations asiatiques ont longtemps connu des taux de croissance importants sur les marchés américains et européens (par exemple, la part de marché de Bic est passée de 44 à 34 % aux États-Unis entre 1996 et 2002).

Pour inverser cette tendance, Bic a mis en place depuis 2002 une stratégie cohérente centrée autour de sept axes :

- une activité de *lobbying* qui a conduit les fabricants européens de briquets à se doter d'une norme de sécurité volontaire ISO 9994 (instauration

de nouvelles barrières à l'entrée) repris à leur compte par les *pouvoirs publics* notamment en Europe¹ ;

- une activité de *lobbying* auprès des distributeurs² en sensibilisant les détaillants sur les risques de procès au cas où un de leurs clients aurait un accident avec un briquet non sécurisé ;
- un renforcement de l'identité visuelle des produits à travers l'affichage sur la partie plastique du briquet du logo Bic, facteur d'attractivité pour les consommateurs ;
- une différenciation accrue des produits (nouveaux coloris) et le lancement de licences spécifiques (ex : licence Terminator 3). Chaque année, le groupe français renouvelle les « décors » de ses briquets, une vingtaine environ. Il les habille aussi de petits étuis et signe des accords de licence avec des Fédération sportives ou des créateurs (Agatha Ruiz de la Prada, Chantal Thomas). En 2005, le briquet BIC® Maxi entre dans les collections permanentes du Musée d'Art Moderne de New York (MOMA), au Département Architecture et Design ;
- le lancement de nouveaux produits au sein de la gamme briquet (positionnement sur le haut de gamme avec des marges plus importantes, nouvelles fonctions du produit) pour diversifier les usages du briquet. Ainsi, Bic a lancé les « mega lighter » (des briquets grand format pour les barbecues et gazinières) et les allumes-bougies (ex : BIC Megalighter) ;
- un programme d'incitation à la vente auprès des distributeurs qui se voient proposer des points cumulables donnant lieu à des cadeaux à chaque fois qu'ils vendent un produit Bic ;
- la valorisation de la qualité des produits : Bic insiste sur le fait que les procédés de fabrications sont sécurisés (50 contrôles automatiques) et renforcent l'efficacité des produits (les briquets Bic grâce à la qualité des plastiques, contiennent deux fois plus de gaz, ce qui permet deux fois plus d'allumages qu'un briquet importé de même taille) ;

-
1. La Commission européenne a publié le 11 mai 2006 une Décision sur la sécurité des briquets. Celle-ci rend dès à présent obligatoire la norme de sécurité ISO 9994, elle précise également qu'à partir du 11 mars 2008, tous les briquets vendus aux consommateurs devront être munis d'une « sécurité enfants » et que, depuis le 11 mars 2007, il est interdit d'importer ou de produire pour le marché européen des briquets non munis d'une « sécurité enfants ». Par ailleurs, les briquets fantaisie, même équipés d'un système de « sécurité enfants », seront interdits à la vente dans les mêmes délais.
 2. Ainsi Bic a convaincu Wal-Mart, le numéro un mondial de la grande distribution, de cesser de vendre des briquets chinois aux Etats-Unis dans ses magasins.

- BIC s'attache également à rendre sa marque encore plus visible (marquage du logo sur le corps même du briquet en 3 couleurs) et a développé sa gamme de produits à valeur ajoutée en particulier les étuis à briquet et les séries décorées ;
- l'association des produits Bic à de grands événements : par exemple lors du festival musical en France des « veilles charrues » en juin 2009, la distribution gratuite de cendrier de poches et la vente d'une édition limitée de briquet « music » ont permis de faire parler de la marque.

Ainsi, la gamme de briquets proposée par Bic est aujourd'hui très large pour satisfaire les besoins spécifiques du plus grand nombre d'utilisateurs possible. Elle comporte trois tailles différentes de briquets (maxi, médium et mini), deux systèmes d'allumage (classique ou électronique) et une grande variété de couleurs de corps.

Bien que cette stratégie ait un coût (augmentation du produit unitaire du briquet), elle s'est avérée payante. Sur un marché mondial annuel des briquets de poche non rechargeables estimé en volume à 7,2 milliards d'unités, Bic, avec plus d'un milliard d'unités vendues par an, reste le premier fabricant mondial de briquets de poche de marque.

Tableau 16.4 – Chiffres clés de l'activité Briquet de 2004 à 2008

	2004	2005	2006	2007	2008
VA en millions d'€	322	373	395	390	377
Marge d'exploitation	29,70 %	32,30 %	32,50 %	32,10 %	29,20 %

Ainsi, au regard du niveau de marge du DAS Briquet et de son taux de croissance, la stratégie de Bic est confortée.

L'activité Rasoir

L'activité Rasoir reste extrêmement concurrentielle (poids de Gillette et Schick Wilkinson). En 2008, le marché mondial du rasage est estimé à 7,9 milliards d'euros dont 37 % pour les rasoirs « non-rechargeables ». Sur ce marché, Bic reste le second intervenant mondial en volume (10 millions de rasoirs vendus chaque jour dans le monde avec environ 30 % de parts de marché aux États-Unis et en Europe), et en valeur (avec environ 20 % de parts de marché).

Bic est obligé de lancer régulièrement de nouveaux produits (les 3 lames par exemple¹) et de lancer des campagnes publicitaires attractives et originales pour se démarquer. Par exemple, Bic mise sur une stratégie de marketing sur internet (marketing viral) pour lancer ses nouveaux produits. Ainsi, pour le lancement du rasoir Bic Comfort 3 Advance, l'entreprise a :

- envoyé son nouveau rasoir à quelque 200 bloggeurs influents afin qu'ils le testent ;
- créé un blog coopératif (www.3fineslames.com) a été mis en place afin de recueillir les avis des internautes utilisateurs ;
- et a investi pour acquérir des bannières publicitaires sur des sites populaires.

De plus, en 2007, Bic s'est aussi lancé dans le rasoir « système » au États-Unis et au Royaume-Uni (Bic® Soleil® System/Clic™, Soleil® Citron/Pivot™) montrant une inflexion de sa stratégie « tout jetable ». En effet, les rasoirs systèmes représentent le segment le plus important du marché du rasage mécanique et bénéficient de marges plus élevées que les rasoirs non rechargeables. Cependant, la concurrence est très forte sur ce segment où Bic est perçu comme un nouvel entrant.

De manière générale, la demande des consommateurs évolue de plus en plus vers des produits à plus forte valeur ajoutée. Le déclin des ventes du 1-lame, et plus récemment du 2-lames, s'opère au profit des ventes des rasoirs 3-lames dans les pays occidentaux.

La stratégie mise en place par Bic a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires relativement constante depuis 2004 sauf en 2008 où malgré la crise le chiffre d'affaires est quasi stable. En revanche, elle a pesé sur les marges et le résultat d'exploitation en 2007 et 2008 dans la mesure où elle a nécessité de lourds investissements en R&D et marketing (cf. tableau 14.5).

Tableau 16.5 – Évolution des chiffres clés du DAS Rasoir

	2004	2005	2006	2007	2008
VA en millions d'€	214	239	254	267	264
Marge d'exploitation	4,50 %	8,50 %	9,50 %	8,20 %	4,10 %

1. Sur le premier semestre 2007, les produits 3 lames représentent 41% des ventes totales de rasoirs).

Les autres activités

Bic continue à développer le DAS « sport » qui reste faiblement contributif au Chiffre d'affaires du groupe (4 % comme en 2004). L'activité de Bic Sport est rentable. Bic Sport conçoit et fabrique à Vannes (France) la majeure partie des produits qu'il distribue. Son activité s'organise autour de quatre familles de produits : la planche à voile, le surf, le kite et le kayak. Leader mondial dans la planche de surf, et un des leaders mondiaux en planche à voile, Bic Sport est majoritairement présent en Europe et en Amérique du Nord. Son réseau de distribution est homogène et essentiellement constitué de magasins spécialisés et de grandes surfaces de sport. Bic Sport concentre son développement sur le marché nord-américain et sur les gammes les plus « tendance » de la glisse d'eau... le surf et le kayak.

De plus, l'activité Bic Graphic créé en 1969 est devenu un axe de développement important du groupe. Il s'agit de proposer aux clients de personnaliser une gamme dédiée de produits Bic comme support de leur propre communication (apposition du logo de l'entreprise cliente sur les produits). Ainsi, Bic a récemment (septembre 2007) fait l'acquisition d'une petite société américaine, Atchison Products Inc., qui vend des sacs à usage promotionnel (sacs, sacs à dos, sacs isothermes et besaces : 15 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2006). Afin de se renforcer les positions du groupe sur le marché porteur des produits promotionnels.

LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE BIC

Bic a mis en place une politique de développement durable basé sur :

- une charte d'éthique s'engageant sur le respect des droits humains fondamentaux, le respect de l'égalité, l'écoute et le dialogue, l'engagement professionnel, les relations avec leurs parties prenantes ainsi que le respect de l'environnement ;
- une politique en matière de Santé, Sécurité, Environnement s'appliquant également à ses fournisseurs ;
- une amélioration continue de la performance environnementale de ses sites industriels ;
- un code de bonne conduite ;
- un projet de formation sur le développement durable, conçu par la Bic University ;

- un programme de réduction des consommations de matières premières et d'énergie ;
- le lancement de la gamme Ecolutions (fabriqué en bioplastique permettant de limiter l'utilisation de ressources naturelles non renouvelables). Par exemple, le rasoir Ecolutions a un manche fabriqué en bioplastique et maïs, des colorants d'origine végétale, un emballage plus léger (carton 100 % recyclé et imprimé à partir d'encre végétale). Les émissions de carbone dans son cycle de vie complet sont moindres qu'un rasoir classique 3 lames produit à base de pétrole ;
- la mise en place d'indicateurs pour mesurer les impacts en matière de pollution de l'entreprise (« Eco-indicateur 99 »).

CONCLUSION

Tout en s'adaptant aux nouveaux besoins et aux envies des consommateurs, les produits Bic continuent de remplir leur mission dans le respect de ses trois valeurs fondamentales (*fonctionnalité, accessibilité et qualité*).

La force du Groupe reste de comprendre les besoins et de trouver les solutions techniques permettant d'offrir un vrai bénéfice à un prix juste pour les consommateurs. L'objectif de Bic est d'assurer la pérennité de ses produits classiques en les améliorant continuellement et en adaptant l'offre aux besoins des différents marchés, tout en proposant sans cesse de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée. En 2007, les nouveaux produits et les extensions de gamme ont représenté 24 % des ventes du Groupe témoignant de l'importance accordée à l'innovation continue des produits. Bic investit ainsi chaque année environ 2 % de son chiffre d'affaires dans la Recherche et Développement. Celle-ci permet non seulement de maintenir les positions concurrentielles du Groupe dans ses trois activités, mais aussi de renforcer sa position sur des marchés de grande consommation aux rythmes de croissance « organique » faibles. Un autre axe stratégique du Groupe est d'améliorer en permanence sa compétitivité sur des marchés mondiaux et très concurrentiels. Le Groupe a ainsi réduit son nombre d'unités de production de 46 en 1997 à 23 à l'issue du 1^{er} trimestre 2008. La modernisation et la rationalisation continue des outils de production permettent à Bic de maintenir sa compétitivité mondiale au plus haut niveau, et de pérenniser son positionnement : un produit de

qualité à un prix juste et de réaliser une économie d'environ 20M€ par an pour maintenir sa compétitivité.

L'analyse de la période 2004-2009 montre que le Groupe Bic a su renforcer sa position concurrentielle en restant le leader mondial dans les secteurs de la Papeterie et des Briquets. Il a su concilier une stratégie de domination par les coûts avec une politique de différenciation autour de produits ludiques et attractifs, tout en maintenant les fondamentaux du groupe (excellent rapport qualité-prix, maîtrise des processus de production, fonctionnalité des produits). Malgré les efforts d'investissements réalisés dans les domaines de la recherche et du développement et du marketing, l'activité Rasoir reste le domaine le plus délicat à développer du fait de la forte intensité concurrentielle.

CONCLUSION

Le diagnostic d'entreprise constitue une base essentielle pour analyser et positionner l'entreprise dans son environnement et lui assurer un développement efficace et performant. Au-delà des méthodes et outils à disposition, il s'agit avant tout d'une démarche, d'un état d'esprit permettant à tout responsable d'approfondir sa réflexion, en le dotant de grilles de lectures précises pour décider dans de bonnes conditions.

Naturellement, les approches et méthodes utilisées demandent de la part de l'analyste une certaine prudence et modestie, si l'on veut éviter des erreurs d'interprétation. En effet, toute démarche, au-delà de sa pertinence théorique, ne permet pas toujours d'aboutir à des résultats fiables et réalistes. Elle demande d'être préparée et abordée comme un outil au service du dirigeant ou responsable qui doit pour l'utiliser, faire une analyse critique de la situation, en resituant les informations en fonction de la réalité du terrain et de ses propres intuitions. Un effort certain est de ce fait indispensable pour éviter que la méthode se substitue à la gestion opérationnelle des activités et crée une coupure entre la stratégie et le management.

Les outils stratégiques doivent par conséquent se voir avant tout comme des outils au service des décideurs qui doivent conserver leurs propres jugements et libre-arbitre. Pour y parvenir efficacement, il importe donc de bien connaître les concepts et outils utilisés dans le cadre d'un diagnostic, afin de mieux savoir « quand » et « comment » réaliser un diagnostic. Tel est l'objet principal de cet ouvrage.

Diagnostic d'entreprise donne une vision synthétique de la démarche stratégique, pour les étudiants en gestion et un support méthodologique utile pour les praticiens en entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J., SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique*, La Découverte, 1995.
- ATAMER T., CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2003.
- ATTALI J., *Lignes d'horizon*, Fayard, 1990.
- BADEN-FULLER C., STOPFORD J., *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press, 1994.
- BAIN J.S., *Barriers to new competition*, Harvard University Press, 1956.
- BARABEL M., MEIER O. *L'art du rapport*, e-theque, 2003.
- BARABEL M., MEIER O., *Manageor*, Dunod, 2^e éd., 2010.
- BARNEY J.B., « Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665, 1986.
- BARNEY J.B., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17(1), pp. 91-120, 1991.
- BARNEY J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3^e éd., Prentice Hall, 2006.
- BAUMARD P., *Analyse stratégique*, Dunod, 2000.
- BOUDES T., *Un cas de Responsabilité Sociale d'Entreprise : le groupe britannique Primark*, cas CCMP/ESCP Europe G1645, 2009.
- CAVES R.E., PORTER M.E., « From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition », *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), pp. 241-261, 1977. Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997.
- CHARITOU C., MARKIDES C., « Responses to Disruptive Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 44, n°2, 2003, pp. 55-63.
- CHARPENTIER R., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan, 2000.
- CHRISTENSEN C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN C.M., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003.
- DAUPHINAIS W., MEANS G., PRICE C., *Les sciences du PDG*, Village Mondial, 2000.

- D'AVENI R., *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.
- D'AVENI R.A., GUNTHER R., *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.
- DAYAN A. (coord.), *Manuel de Gestion*, Vol. 1, Universités Francophones, Ellipses / AUF, 1999.
- DEMONTOY A. *et al.*, « Analyse stratégique du secteur de l'accessoire du luxe », *Etude stratégique*, 2002.
- DESREUMAUX A., *Structures d'entreprises. Analyse et Gestion*, Vuibert, 1992.
- DETRIE J.-P., RAMANANTSOA B., *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, 1983.
- DUCREUX J.-M., KACHANER N., et ABATE R., *Le Grand livre de la stratégie*, Éditions d'Organisation, 2009.
- DURAND R., *Le guide du management stratégique*, Dunod, 2003.
- EISENHARDT K., MARTIN J., « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121, 2000.
- FOSTER R.N., « La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise », *Problèmes économiques*, n°1784, Juillet, 1982, pp. 13-17.
- FOSTER R., KAPLAN S. (2001), *Creative Destruction*, Doubleday, 2003.
- FRÉRY F., JOHNSON G., SCHOLLES K., *Stratégie*, Pearson, 2008.
- FRÉRY F., *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert, 2006.
- FRÉRY F., « The Fundamental Dimensions of Strategy », *MIT Sloan Management Review*, 48(1), pp. 71-75.
- GODET M., *Manuel de la prospective stratégique*, Dunod, 2^e éd., 2004.
- GRANOVETTER M., « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. », *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-93, 1985.
- GRANT R.M., « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135, 1991.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School, 1996.
- HELPER J.-P., KALIKA M., ORSINI J., *Management*, Vuibert, 8^e éd., 2010.
- HOFER C.W., Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytic Concepts*, West, 20.
- HUNT C., ZARTARIAN V., *Le renseignement stratégique au service de votre entreprise*, First, 1990.
- JAOUEN A., « Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens », in K. Gundolf et A. Jaouen (eds), *Les relations inter-organisationnelles de PME*, Hermès Publishing, London, 2008.
- JARRILLO J.C., *La logique stratégique*, Dunod, 2004.

- JARROSSON B., *Stratégie sans complexes*, Dunod, 2004.
- JOFFRE P., KOENIG G., *Gestion stratégique*, Les Essentiels de Gestion, EMS, 1992.
- JOHNSON G., SCHOLLES K., *Exploring Corporate Strategy (6th Edition)*, Prentice Hall, 2002.
- JOHNSON G. (1988), « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91.
- KIM W., Mauborgne R., *Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, trad. française, Village Mondial, 2008.
- KIM W.C., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- KIM W.C., Mauborgne R. (2009), « How Strategy Shapes Structure », *Harvard Business Review*, 87(9), pp. 72-80.
- KOENIG G., *Management stratégique : projets, interactions et contextes*, Dunod, 2004.
- KUREK T., « Les stratégies de rupture », *L'Art de la stratégie*, Les Échos, 2004.
- LE FOLL, A., DE PIREY, E., « L'heureuse alliance de l'héritier et du manager », Rapport d'études, École des Mines, 2003.
- LEVICKI C., *Stratégie en action*, Les Échos Éditions, 2000.
- LEONARD-BARTON D., « Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 111-125, 1992.
- LITTLE A.D., *Stratégie et technologie*, Rapport ADL, Davos, 1981.
- LIVIAN Y.-F., *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, 4^e éd., 2008.
- LUTTWAK E., *Le grand livre de la stratégie*, Odile Jacob, 2002.
- MAKADOK R., « Can First-mover and Early-mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? », *Strategic Management Journal*, 19(7), pp. 683-696, 1998.
- MARKIDES C.C., « Strategic innovation in established companies », *MIT Sloan Management Review*, 39(31), pp. 59-63, 1988.
- MARTINET A.-C., *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill, 1984.
- MARTINET A.-C., *Stratégie*, Vuibert Gestion, 1992.
- MASSOL Ph., « Développez durablement votre entreprise », Document stratégie, 2003.
- MICHAUD Y. (Dir.) *Qu'est ce que la Société ?*, Odile Jacob, 2000.
- MEIER O., MISSIONIER A., *La fusion Médiamétrie-e-Stat*, Étude CCI, 2005.
- MEIER O., *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Dunod, 4^e éd., 2010.

- MEIER O., SCHIER G., *Fusions acquisitions : stratégie, finance, management*, Dunod, 3^e éd., 2009.
- MEIER O., *Dico du Manager*, Dunod, 2009.
- MILLER D., *Le paradoxe d'Icare*, ESKA, 1993.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1997.
- NELSON R., Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, 1982.
- NONN H., HERRARD J.A., *Les économies industrielles en France de l'Est ? Tissus et réseaux en évolution*, Presses Universitaires de Strasbourg, 1995.
- OMAHE K., *Le Génie du Stratège*, Dunod, 1991.
- PARADA P., « Internationalisation : trois choix fondamentaux », *L'Art du Management*, n° 1, 2004, p. 7-8.
- PENROSE, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, 1959.
- PETERAF M.A., « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view », *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191, 1993.
- PESQUEUX Y., *Organisations : Modèles et Représentations*, PUF, 2002.
- PORTER M., *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1996.
- PORTER M., *Choix stratégiques et Concurrence*, Economica, 1982.
- PORTER M., *L'Avantage Concurrentiel*, Dunod, 2003.
- PORTER M., *What is strategy ?*, Working paper, 2002.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.
- REED R., DEFILLIPPI R.J. (1990), « Causal ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, 15(1), 88-122.
- SLYWOTZKY A.J. (1996), *Value Migration: How To Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press.
- SLYWOTZKY A.J., WEBER K. (2007), *The Upside: The 7 Strategies For Turning Big Threats Into Growth Breakthroughs*, Crown Business.
- STALK G., HOUT T., *Vaincre le Temps*, Dunod, Paris, 1992.
- STRATEGOR, *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 5^e éd., 2009.
- SYDOW J., SCHREYOGG G., eds. (2009), *The Hidden Dynamics of Path Dependency*, Palgrave Macmillan.
- TCHANKAM J.-P., ESTAY C., « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Revue Gestion 2000*, n° 2, 2004, p. 31-48.

- TEECE D.J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- THIÉTART R., *Stratégie d'entreprise*, McGrawHill, 1990.
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*, California Management Review, 38(4), 8-30.
- VON HIPPEL E. (1985), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, 21.
- WERHANE P., FREEMAN R.E. (1999), « Business ethics: the state of the art », *International Journal of Management Research*, 1(1), 1-16.
- WEIHRICH H. (1982), « The TOWS matrix – a tool for situational analysis », *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- WERNERFELT B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- WINTER S.G. (2003), « Understanding dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- XHAUFLAIR V., ZHUNE M., « Méthodologie pour évaluer la responsabilité sociale », *Expansion Management Review*, n° 111, 2003, p. 48-56.
- YIP G.S. (2004), « Using Strategy to Change Your Business Model », *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.

INDEX

A

acteurs institutionnels 105
actionnaires 102
alliances stratégiques 89, 90
avantage concurrentiel 170

B

business strategy 14

C

capacités managériales 187
centralisation 76
chaîne de valeur 167
compétences clés 174
compétitivité 5, 177
 commerciale 180
 financière 177
 sociale 184
 technique 186
coopération 53
coordination 74
corporate strategy 14
courbe en S 147
croissance
 externe 87
 interne 85
culture d'entreprise 77
cycle de vie 143

D

décentralisation 76
décisions stratégiques 23, 26
démarche
 marketing 17
 stratégique 17
développement international 47, 99
diagnostic stratégique 33, 45

dirigeants 104
diversification 48, 83
dynamique sectorielle 143

E

environnement 124
équilibres financiers 179

F

facteurs clés de succès 122
flexibilité 7
forces concurrentielles 155
formalisation 75

G

groupe stratégique 158

H

hexagone sectoriel 159

I

innovation 8, 49, 130
intégration verticale 48, 82
intensité concurrentielle 155
internationalisation 93, 96

L

liquidité 180

M

matrice
 AD Little 198
 BCG 196
 de création de valeur 203
 Mc Kinsey 196

menaces 126

métier 71

mission 69

modèle

PEST 125

VRIO 174

N

nouveaux entrants 157

O

objectif stratégique 28

opportunités 126

P

partenariat 90

parties prenantes 101, 113

pérennité 42

politique

de spécialisation 47, 81

financière 11

portefeuille

d'activité 262

d'activités 193

technologique 151

position concurrentielle 189

pouvoir de négociation 157, 160

productivité 6

produits de substitution 157

Q

qualité 7

R

regroupement 53

rentabilité 7

réorganisation 49

responsabilité sociale 109, 112

restructuration 49

rupture 130

S

sécurité 9

segmentation

marketing 16

stratégique 119

solvabilité 180

sous-traitance 90

spécialisation fonctionnelle 73

standardisation 75

stratégie(s)

concurrentielles 52, 129, 134

de différenciation 137

de domination par les coûts 134

de focalisation 139

synergies 205

système(s)

concurrentiels 153

d'activités 172

T

technologies 146, 148, 152

Time-Based Competition 142

tissu culturel 77

V

valeur

actionnariale 115

client 115

salarié 116

viabilité 42