

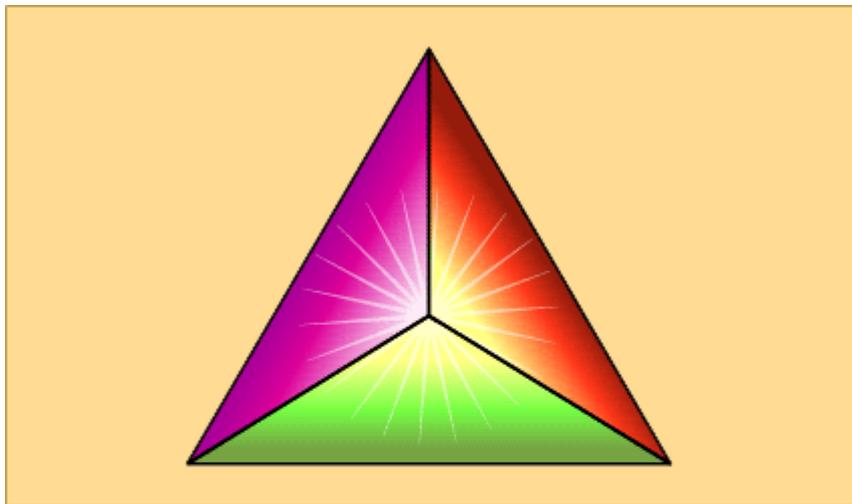
Introduction

Stratégie

Structure

Décision

Identité



STRATEGOR

**POLITIQUE GENERALE
DE L'ENTREPRISE**

Introduction : La démarche de l'analyse stratégique

Le mot " stratégie " est apparu dans la littérature dans les années 50 (Williams, 1954). Il est issu du vocabulaire militaire, où il signifie, pour reprendre la formule de Clausewitz, " l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique ". Ce terme n'a pas aujourd'hui de définition universellement acceptée et on trouve dans la littérature managériale un grand nombre de définitions différentes de la stratégie. Pour Ansoff (1965), une stratégie est un fil conducteur servant à guider l'entreprise dans ses choix de domaine d'activités (produits-marchés), qui doit être plus discriminant que les traditionnels objectifs de croissance du chiffre d'affaires ou de rendement des investissements.

Définition du Strategor : élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. Cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

· la stratégie de groupe (ou corporate strategy) qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré.

· la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en oeuvre dans chacun des domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manoeuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Cette définition insiste sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie.

Ces deux modes de définition de la stratégie correspondent à deux conceptions différentes de la rationalité mises en évidence par Simon (1978). Celles-ci, appliquées à la stratégie, conduiraient à parler de stratégie " procédurale " (stratégie en tant qu'opérateur agissant sur le processus décisionnel) et de stratégie " objectale " (stratégie entendue comme le résultat du processus décisionnel décrivant le plan d'actions fixé). C'est la conception " procédurale " qui semble avoir donné lieu aux développements les plus féconds dans l'évolution de la pensée stratégique.

Les premiers modèles d'analyse stratégique sont apparus aux Etats-Unis dans les années 1960. Le plus connu est celui proposé par quatre professeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) de la Harvard Business Review. Egalement connu sous l'acronyme SWOT, le modèle LCAG confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes qui lui imposent cet environnement.

Les développements ultérieurs de la réflexion sur la stratégie sont venus se greffer sur ce modèle pour proposer une formalisation plus poussée des méthodes d'analyse externe et interne ainsi que des liens entre les conclusions tirées de ces analyses et l'éventail des choix stratégiques possibles.

Le domaine de la stratégie s'est enrichi de nombreux modèles, méthodes et concepts dont les approches peuvent être structurées en 5 grandes étapes :

1. la segmentation stratégique (identification au sein de l'activité globale de l'entreprise des ensembles pertinents du point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation de ressources à partir desquels construire la réflexion stratégique),
2. l'analyse concurrentielle (analyse des caractéristiques intrinsèques des domaines d'activité, détermination des forces qui s'y exercent et identification des ressorts de la concurrence),
3. la construction d'un avantage compétitif durable,
4. les voies et modes de développement stratégique (ex : intégration, diversification géographique ou globalisation, diversification liée, diversification conglomerale),
5. le management d'un portefeuille diversifié d'activités (utilisation de modèles de portefeuille d'activités pour formaliser et faciliter une gestion globale).

Stratégie

Chapitre 1 : L'analyse concurrentielle

1 - Analyse du contexte concurrentiel

2 - Les groupes stratégiques

3 - La valeur du domaine d'activité

Chapitre 2 : Avantage compétitif et position concurrentielle

1 - Avantage compétitif

2 - La chaîne de valeur

3 - Chaîne de valeur et avantage compétitif

4 - La position concurrentielle

5 - La pérennité de l'avantage compétitif

Chapitre 3 : Les stratégies de coût

1- L'effet d'expérience

2 - Les implications stratégiques de l'effet d'expérience

3 - Effet d'expérience et analyse des coûts

4 - Les limites de la courbe d'expérience et les dangers des stratégies de coût

Chapitre 4 : Les stratégies de différenciation

1. La différenciation dans la théorie économique

2. Offre de référence et offres différenciées

3. Une grille d'analyse des offres concurrentielles

4. Une typologie des stratégies de différenciation

5. Les conditions de réussite des stratégies de différenciation

Chapitre 5 : La segmentation stratégique

Chapitre 6 : Le portefeuille stratégique

1 - Les modèles d'analyse de portefeuille

2 - Gérer un portefeuille d'activités

3 - Limites des modèles de portefeuille

4 - Intégrer la technologie dans l'analyse de portefeuille

Chapitre 7 : Deux voies de développement : spécialisation et diversification

1 - La spécialisation

2 - La diversification

3- Les modes de développement

Chapitre 8 : Les stratégies de globalisation

1. Les facteurs explicatifs de la globalisation

2. La globalisation : un mode de concurrence

3. Stratégie globale et avantages concurrentiels

4. Globalisation et Chaîne de valeur

5. Globalisation et voies de développement

Chapitre 9 : Les stratégies d'acquisition

Chapitre 10 : Les alliances stratégiques

Chapitre 11 : Les stratégies relationnelles

Chapitre 1 : L'analyse concurrentielle

1 - Analyse du contexte concurrentiel

La filière économique peut être définie comme l'ensemble des opérations techniques de la matière première jusqu'au produit final, l'ensemble de relations économiques et de transactions commerciales, les ensembles d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent coordination des opérations techniques et des transactions commerciales. Tout secteur se situe donc entre un secteur fournisseur et un secteur client. Il s'agit de la concurrence intrasectorielle.

1 - Les pressions exercées par les fournisseurs et les clients

Les critères permettant d'évaluer le rôle et l'influence des fournisseurs et des clients dans la lutte concurrentielle interne au secteur analysé sont : la concentration relative, la qualité liée (déterminée par qualité de ce qui est acheté au fournisseur), la différenciation des produits, le coût de transfert, les possibilités d'intégration (aval pour fournisseur, amont pour client), la répartition de la valeur ajoutée, la concentration des échanges.

2 - Menaces externes

Il s'agit des nouveaux entrants (risque d'autant plus fort que l'activité s'insère facilement dans activités actuelles, potentiel de croissance, pas de coût dissuasif) ou des menaces de substitution (évolutions technologiques). Pour anticiper cette menace, il faut bien connaître la fonction d'usage du produit, la veille technologique

3 - Jeu concurrentiel intra sectoriel

Il s'agit de connaître les déterminants de la rivalité entre concurrents existants. Cette analyse suppose une connaissance du nombre et de la taille relative.

Les autres déterminants qui jouent un rôle sont la croissance de l'activité, la diversité des concurrents, l'absence de source de différenciation, l'importance des coûts fixes ou de stockage, des obstacles à la sortie élevés.

4 - Les obstacles liés à la mobilité des entreprises

Les barrières à l'entrée peuvent s'analyser à partir de : économies d'échelle, avantages de coûts, coûts de transfert, circuits de distribution, différenciation du produit.

La capacité de riposte vise à décourager rapidement le nouveau venu. Elle dépend notamment de l'existence d'une tradition de relations professionnelles, de l'histoire de la profession, des ressources mobilisables, de la structure des coûts et des marges existantes. Certaines firmes peuvent choisir de sortir plutôt que d'engager le combat avec le nouvel entrant : la pugnacité des firmes est conditionnée par obstacles à la sortie : économiques, stratégiques, politiques et sociaux, psychologiques.

5 - Facteurs d'évolution du contexte concurrentiel

Il s'agit des évolutions démographiques, de l'évolution des modes de vie, de l'évolution technologique, l'internationalisation des économies, l'évolution de la législation ou de la réglementation, la formation d'un pouvoir social.

2 - Les groupes stratégiques

Définition

Les groupes stratégiques concernent des entreprises qui ont fait des choix similaires, voire identiques sur les principaux éléments de leurs stratégie (ex : degré de spécialisation, image de marque, politique de prix, modes de distribution, degré d'intégration verticale, maîtrise technologique). Plusieurs ensembles cohérents sont possibles sur un même secteur. Le concept de groupe stratégique permet de dresser une topographie de la concurrence et de représenter l'évolution de la structure concurrentielle. L'étude des groupes stratégiques débouche sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein d'un secteur à partir des trois types de concurrence suivants : les conditions d'entrée dans le secteur, la lutte concurrentielle entre groupes stratégiques, la rivalité au sein de chacun des groupes

L'analyse des groupes stratégiques révèle les structures internes d'un secteur, les avantages stratégiques respectifs et les barrières à la mobilité qui pèsent différemment d'un groupe à l'autre.

La lutte concurrentielle entre groupes stratégiques

Elle est fortement influencée par le nombre de groupes stratégiques, le degré d'interdépendance des groupes sur le marché, la distance stratégique entre les groupes.

Les attitudes des acteurs peuvent être défensives, offensive ou proactive.

Dynamique concurrentielle et choix stratégiques

Trois orientations majeures apparaissent : renforcer position de la firme, entrer dans un groupe dont la position est la plus favorable, créer un nouveau groupe stratégique en exploitant les espaces vides.

3 - La valeur du domaine d'activité

1 - La valeur intrinsèque

La maturité d'un domaine d'activité est déterminée en analysant le cycle de vie de tous les produits pouvant lui être rattachés. Les stades de la maturité d'un domaine d'activité sont :

La phase de démarrage est marquée par l'apparition de compétences nouvelles, taux de croissance élevé, de faibles cash-flow, de nouveaux entrants, une forte volatilité des positions concurrentielles en raison de politique de prix élevée. Le risque tant industriel que commercial et financier est élevé. La stratégie type est innover ou copier.

La phase de croissance connaît un taux d'expansion supérieur au PIB, les activités de production et de distribution sont essentielles, besoin croissant d'immobilisations et d'actifs circulants. L'entreprise doit se doter d'une capacité de se développer plus rapidement que ses concurrents. On note une forte intensification de la lutte concurrentielle suivie d'une période de stabilisation. La stratégie type est d'investir en part de marché.

La phase de maturité est caractérisée par une forte stabilisation des facteurs d'évolution du jeu concurrentiel, une fidélisation croissante des clientèles, la stabilité des technologies, le faible intérêt d'un secteur au taux de croissance ralenti. Faire évoluer les positions concurrentielles devient difficile et coûteux. La stratégie type est de rentabiliser. Les indicateurs de la maturité sont la saturation du marché, l'inélasticité de la demande, la surcapacité de production, l'apparition de la substitution, la maturité technologique, la sophistication du consommateur.

La phase de déclin connaît un taux de croissance nul ou négatif, un nombre de concurrents faible, une structure concurrentielle de type oligopole, une technologie figée et un accès au métier sans intérêt. La stratégie type est de traire.

2 - La valeur relative :

La valeur intrinsèque doit être corrigée par la valeur relative d'une activité. La valeur relative est liée aux synergies qu'elle entretient avec les autres activités de l'entreprise (valoriser les compétences existantes, s'appuyer sur l'expérience accumulée).

Chapitre 2 : Avantage compétitif et position concurrentielle

1 - L'avantage compétitif

La construction de l'avantage compétitif s'opère à partir des caractéristiques du contexte concurrentiel et réside dans l'affectation des ressources propres à la firme, dans la manière dont les différentes étapes de la chaîne de valeur ont été conçues et architecturées.

Les systèmes concurrentiels

Deux types de firmes semblent réaliser de bonnes performances : celles suivant une stratégie de la différenciation (petite part de marché et position stratégique appuyée sur construction d'une différence valorisée par la clientèle) et celles suivant une stratégie de spécialisation (position stratégique basée sur taille importante permettant de bénéficier d'effets d'échelle et de pratiquer une politique de prix agressive). Le croisement des dimensions sensibilité à la différenciation et sensibilité aux effets de volume permet de définir quatre univers concurrentiels.

Activités de volume

Le volume donne un avantage de volume et donc des prix. Peu de possibilités de différenciation du produit. Les efforts sont consacrés à la gestion des coûts partagés. Le critère pertinent est la part de marché (ex : électroménager).

Activités de spécialisation

Il existe de nombreuses sources de différenciation significative et surtout valorisable du produit. Compétitivité basée sur coûts spécifiques correspondant à la recherche de niches stratégiquement défendables sur longue période (ex : produits de luxe).

Impasses concurrentielles

Ni le volume ni la différenciation ne peuvent procurer un avantage décisif. Peu de barrières à l'entrée (technologie disponible, nouvel arrivant souvent plus compétitif) et taille ne permet pas d'atteindre coûts plus compétitifs. La demande est inférieure à la capacité de production et les barrières à la sortie sont élevées. Il faut donc tenter de modifier les règles du jeu pour trouver des niches défendables ou des effets de volume localisés

Activités fragmentées

La taille n'est pas un atout mais engendre une perte de compétitivité. Le principal facteur clé de succès est l'adaptation rapide au marché. Les sources de différenciation sont multiples et évolutives et ne permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable et décisif. Une grande entreprise peut soit minimiser les coûts de coordination par la décentralisation, soit changer les règles du jeu en transformant l'activité en une activité de volume ou de spécialisation.

2 - Chaîne de valeur

Cet outil d'analyse permet de décomposer les différentes opérations réalisées par une firme dans une industrie donnée. Il a donné lieu à deux représentations :

- Le business system découpe les activités en une séquence d'opérations élémentaires (ne tient pas compte des ressources partagées). Il ne décrit qu'incomplètement chaîne des activités physiques.
- La chaîne de valeur distingue les activités de base et les fonctions de support. Chaque maillon nécessite la mise en œuvre de compétences. Trois groupes de compétences sont distingués : les compétences économiques permettant d'améliorer le fonctionnement de la chaîne (ex : marketing), les compétences de gestion acquises dans certaines fonctions (ex : finance, organisation), les compétences psychologiques qui tiennent à l'assimilation par l'entreprise des règles comportementales.

3 - Chaîne de valeur et avantage compétitif

Dans l'optique de la chaîne de valeur, la construction d'un avantage compétitif doit s'appuyer sur : l'optimisation des fonctions élémentaires, la coordination interfonctionnelle, la coordination externe.

L'optimisation consiste à analyser pour chaque fonction élémentaire les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. On doit déterminer les fonctions élémentaires qui peuvent être la base d'un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable.

La coordination interfonctionnelle se focalise sur les liaisons unissant les liaisons. Elle peut conduire à remettre en cause l'organisation et les systèmes de gestion.

La coordination externe est liée au fait que la construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec partenaires amont et aval. L'entreprise doit donc s'interroger sur sa place au sein de la filière et la maîtrise éventuelle de certains maillons.

Le temps est une ressource primordiale dont il s'agit d'optimiser l'affectation. Chercher à raccourcir le temps de réalisation d'un processus revient à décomposer ce processus en opérations élémentaires.

4 - Position concurrentielle

Nécessité d'évaluer la position concurrentielle par rapport aux concurrents. Se fait en termes de degrés relatifs.

Mesurer la position concurrentielle

Cette démarche se déroule en quatre temps :

- détermination des critères : les facteurs clés de succès (position de marché, position de l'entreprise en matière de coûts, image et implantation commerciale, compétences techniques et maîtrise technologique, rentabilité et puissance financière) ;
- évaluation du poids respectif des critères : certains sont déterminants au démarrage d'un domaine alors que d'autres doivent être considérés comme prioritaires au cours de la phase de maturité (démarrage : technologie, expansion ; implantation commerciale, maturité : productivité, déclin : coûts) ;
- évaluation du degré de maîtrise de l'entreprise : évaluation de la performance de l'entreprise et de ses principaux concurrents sur les facteurs clés de succès sélectionnés ;
- évaluation globale : La note attribuée à chaque facteur multipliée par son poids permet de faire ressortir les principales sources de handicaps et d'élaborer un plan d'action pour combler le gap concurrentiel.

Dynamique de la position concurrentielle

Il est nécessaire d'envisager les modifications des facteurs clés de succès et le degré de modification de la maîtrise qu'en ont les concurrents. Par exemple, le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur un facteur clé de succès donné et rechercher une base de comparaison qui permettrait à l'entreprise d'améliorer son degré de maîtrise. Cela implique d'identifier les variables à étalonner, identifier les firmes étalons, collecter les données, déterminer l'écart de performance actuel et définir un niveau de performance à atteindre, définir les objectifs et plans d'action et mesurer l'avancement.

5 - Pérennité de l'avantage compétitif

La défendabilité de l'avantage concurrentiel est liée à plusieurs attributs. Les ressources doivent être rares, accessibles à un nombre restreint de compétiteurs, difficiles à imiter (ambiguïté causale), non substituables.

La pérennité de l'avantage concurrentiel dépend également de son adéquation aux règles du jeu concurrentiel : mutation technologique, modification des réseaux de distribution, modification des critères d'achat des consommateurs.

Chapitre 3 : les stratégies de coût

1 - L'effet d'expérience

La théorie postule que le coût unitaire total décroît d'un pourcentage constant (généralement compris entre 10% et 30%) chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multipliée par deux. La courbe d'expérience donnée est propre à un secteur d'activité et non pas à une seule entreprise. Attention, l'expérience n'est pas répercutée automatiquement mais exige des efforts continus pour faire attention à la dérive des coûts.

Les causes de l'effet d'expérience sont :

- les économies d'échelle (répartition des coûts fixes) et effet de taille (permet de renforcer le pouvoir de la firme face aux partenaires),
- l'effet d'apprentissage (amélioration de la productivité du travail), l'innovation et substitution capital/travail.

2 - Les implications stratégiques de l'effet d'expérience

Lorsque pour une activité donnée, on constate un effet d'expérience importante la stratégie naturelle est la poursuite du volume: les entreprises cherchent à acquérir l'expérience la plus forte, la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante.

Effet d'expérience et croissance du domaine d'activité : L'entreprise doit augmenter sa part de marché dans les phases de croissance afin de se retrouver en situation favorable sur courbe d'expérience lorsque la croissance se ralentit.

Effet d'expérience et stratégie de prix : cinq stratégies de prix selon position concurrentielle de l'entreprise et intensité de la lutte :

Dumping	:	pertes initiales pour imposer produit de substitution
Domination	:	répercuter baisse des coûts sur les prix
Ombrelle	:	maintenir prix pour accroître les marges
Rattrapage	:	" acheter " de la part de marché
Abandon	:	quitter progressivement le secteur en maximisant la rentabilité

3 - Effet d'expérience et analyse des coûts

Structure de coûts et expérience

L'effet d'expérience agit sur le coût complet du bien ou du service produit.

- effet d'expérience est différent selon les éléments de la structure de coût
- structure de coûts et coûts partagés : (ex : modèles de voitures ou d'avions)

4 - Limites de la courbe d'expérience et dangers des stratégies de coût

Si le concept d'effet d'expérience est bien l'un des outils essentiels de l'analyse stratégique, il convient d'en souligner clairement les limites comme les risques :

- les difficultés de la croissance et l'importance des ressources en jeu,
- l'expérience copiée ou contournée (nouvel entrant imitateur, machines plus modernes, ...),
- l'apparition des rigidités qui affaiblissent l'entreprise aux changements,
- les dangers d'une guerre des prix,
- l'expérience confisquée par des produits de substitution,
- les activités où la concurrence ne porte pas sur les prix et les coûts,
- les stratégies de coûts et stratégies de volume ne sont pas forcément synonymes,
- effet d'expérience : mythe ou réalité ?

Chapitre 4 : Les stratégies de différenciation

L'objectif des stratégies de différenciation est de fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché. Cela permet une concurrence directe par les prix et donc les coûts.

1 - La différenciation dans la théorie économique

La différenciation est analysée par la théorie économique au travers de plusieurs approches.

Dans la première approche, la différenciation est analysée par les économistes comme résultant de l'action des entreprises sur la manière dont les consommateurs perçoivent les produits, les produits étant considérés comme identiques (différenciation illusoire ou pseudo - différenciation).

Dans la seconde approche, l'accent est mis sur la dispersion géographique des consommateurs, produits offerts équivalents mais consommateurs s'adressent en priorité, à prix équivalent, à l'entreprise en fonction de sa localisation (différenciation spatiale).

D'autres analyses considèrent que c'est la dispersion des préférences et des revenus des consommateurs qui permettent aux entreprises de se différencier (différenciation par la qualité).

2 - Offre de référence et offres différenciées

Afin d'examiner la différenciation dans une perspective stratégique, il convient de s'interroger sur la manière dont l'entreprise peut se doter d'un avantage concurrentiel en produisant une offre différenciée. On est ainsi conduit à définir l'offre de l'entreprise de manière multidimensionnelle, c'est à dire comme résultante d'un ensemble de caractéristiques différentes. C'est en jouant sur ces dimensions que l'entreprise peut produire une offre spécifique et ainsi se doter d'un avantage concurrentiel.

Dans la plupart des domaines d'activités, il existe une offre de référence : offre que la majorité des consommateurs s'attendent à se voir proposer. On fait ici l'hypothèse que sur tout marché, il existe une demande implicite du marché. Les qualités intrinsèques du produit sont moins importantes pour identifier l'offre de référence que la perception du marché. Il s'agit de stratégies de différenciation sont basées sur perception et valorisation de l'offre.

La différenciation concerne donc la production de toute offre comportant par rapport à offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

3 - Une grille d'analyse des offres concurrentielles

L'ensemble des stratégies concurrentielles peut être représenté dans un espace à deux dimensions qui met en évidence les zones suivantes :

- espace économiquement non viable (sous limite d'efficacité), accroissement du prix non justifié, diminution du prix insuffisante pour rendre attractive diminution de valeur, réduction de la valeur accompagnée d'un accroissement du prix
- zone des stratégies de différenciation par le haut
- zone des stratégies de différenciation par le bas
- zone de progrès : évolutions positives sur valeur et prix mais sans s'éloigner de l'offre de référence (évolutions techniques progressives)
- zone de ruptures stratégiques : la valeur est supérieure et le prix inférieur. L'offre de référence devient obsolète et déplace l'ensemble de la frontière d'efficacité dans l'espace valeur/prix. Une stratégie de rupture n'est pas une stratégie concurrentielle comme celles de coût ou différenciation car une fois la rupture opérée, l'entreprise revient à une stratégie plus classique.

4 - Une typologie des stratégies de différenciation

Il existe deux dimensions pour analyser la position de l'offre par rapport à l'offre de référence : le sens de la variation valeur/prix et l'existence ou non d'un segment de clientèle identifié auquel cette offre est spécifiquement adressée. Quatre grandes catégories de stratégies de différenciation sont ainsi définies :

- stratégie d'amélioration : différenciation par le haut, perceptible et valorisée par ensemble du marché, à prix équivalent, ce serait l'offre choisie ;
- stratégie de spécialisation : offre destinée à un segment de clientèle particulier ;
- stratégie d'épuration : différenciation par le bas, offre produite, dégradée par rapport à l'offre de référence et proposée à un prix inférieur, perçue par ensemble du marché comme distincte ;
- stratégie de limitation : différenciation par le bas mais offre ciblée sur un segment particulier du marché, offre destinée à des consommateurs pour lesquels certaines caractéristiques du produit sont superflues, suppression de ces caractéristiques n'entraîne pas de dégradation de la valeur perçue.

5 - Les conditions de réussite des stratégies de différenciation

Les conditions de réussite des stratégies de différenciation sont au nombre de trois :

Une différenciation significative

Elle fait que la différenciation créée doit être très nettement perceptible par l'acheteur. L'entreprise doit être attentive à la perception du marché.

Une différenciation économiquement viable

Elle dépend de l'existence d'une demande latente suffisamment importante correspondant au nouveau couple valeur perçue/prix de l'offre produite par l'entreprise.

Des activités peu favorables à la différenciation sont par exemple les produits banalisés, les matières premières, la restauration collective, l'assurance automobile. Des exemples d'activités favorables à la différenciation sont les produits de mode, de confort, de prestige, les meubles.

Dans le cas des stratégies d'amélioration, la perception et surtout la valorisation sont des facteurs décisifs (entreprises ont tendance à surestimer cette liaison).

Dans le cas des stratégies d'épuration, l'impact réel de la dégradation de l'offre sur coûts et prix est décisif.

Dans le cas des stratégies de limitation et plus encore de spécialisation, l'identification des segments de marché visés est essentielle.

Une différenciation défendable sur le long terme

La protection contre la concurrence ne peut venir que des conditions dans lesquelles l'entreprise est capable de donner à l'offre son caractère spécifique. Il peut s'agir d'une compétence exclusive, d'un avantage de coûts, d'un accès privilégié aux segments de marché.

A posteriori, la réussite d'une telle stratégie pourra être analysée comme la création par l'entreprise d'une niche.

Chapitre 5 : La segmentation stratégique

Le raisonnement stratégique a pour unité d'analyse le domaine d'activité. La segmentation a pour objet de définir cette unité de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

Un segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison particulière de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes. Un segment stratégique représente donc un champ de lutte concurrentiel.

1 - Segmentation stratégique et segmentation marketing

Une erreur fréquente est de s'appuyer sur segmentation marketing basée sur le constat qu'un marché est rarement homogène et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs aux besoins, modes d'achat et comportements différents.

La segmentation marketing (couple produit/marché) se focalise sur des savoir-faire commerciaux et ignore les autres facteurs clés de succès. Elle s'inscrit dans une perspective de court terme et ignore la concurrence à moyen terme et long terme.

2- Objectifs de la segmentation stratégique

Il s'agit de fournir une représentation du champ de bataille à l'échelle approprié. Elle s'appuie sur une analyse des compétences pour être compétitif sur un segment donné.

3 - Segmenter par découpage et regroupement

Il faut considérer l'entreprise globalement et rechercher les différents segments stratégiques constituant l'activité.

Le regroupement consiste à partir des produits ou services commercialisés par l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques. Appartiennent au même segment stratégique, les produits ou services qui mettent en jeu les mêmes compétences, se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès et ont des concurrents identiques.

4 - Les critères de découpage

Les critères les plus utilisés sont :

- le type de clientèle concernée
- la fonction d'usage
- les circuits de distribution
- la concurrence
- la technologie
- la structure des coûts

5 - Les critères de regroupement

Si deux produits appartiennent au même segment, c'est qu'ils satisfont à deux conditions qui constituent des critères globaux de regroupement :

- La substituabilité : deux produits sont directement substituables sur le marché, ce qui correspond en fait à une très forte similitude concernant la clientèle, leur fonction d'usage et leur mode de distribution.
- Le partage des ressources : Ce critère est issu d'une analyse de l'offre et notamment de la structure de coûts. Un fort partage des coûts implique une faible spécificité et donc une forte probabilité de regroupement. Chaque élément de coût traduit la mise en oeuvre de compétences particulières. Certaines compétences sont immatérielles, plus abstraites, tout en étant un facteur clé de succès prépondérant. Cela revient à analyser les synergies. Une synergie doit être utilisée comme un critère négatif, c'est son absence qui révèle deux facteurs distincts.

Un segment stratégique cherche à minimiser les synergies.

6 - Le marché pertinent

La dimension géographique de la segmentation stratégique est souvent ignorée. Cela conduit les entreprises à sous-estimer les efforts nécessaires pour s'implanter sur un nouveau marché. A l'inverse, chaque marché n'est pas un segment stratégique distinct. Il existe donc un risque de myopie stratégique.

C'est avant tout l'examen des conséquences stratégiques d'une segmentation donnée, en particulier les allocations de ressources qui en découlent, qui permet de dire si celle-ci est réaliste ou si elle conduit à des aberrations.

7 - Une analyse dynamique

Il est nécessaire de ne pas concevoir la segmentation stratégique de façon statique. Les modifications des frontières peuvent provenir de changements de l'offre ou de la demande. Les mutations de l'offre ont souvent des conséquences radicales avec parfois l'apparition de nouveaux segments.

Il est donc nécessaire de revoir périodiquement la segmentation stratégique.

8 - Les difficultés de la segmentation stratégique

Raisonnement à la bonne échelle

Une bonne segmentation repose tout d'abord sur le choix d'une juste segmentation. La segmentation ne doit être ni trop fine ni trop agrégée.

Respecter la double logique de l'offre et de la demande

La logique de l'offre privilégie plutôt la technologie, la structure des coûts, les compétences, la synergie alors que la logique de la demande s'intéresse à la clientèle, les critères d'achat, la distribution, le marché pertinent. C'est la confrontation de ces deux logiques qui fait la richesse du concept.

Segmentation et structures

Le déphasage entre la segmentation stratégique et la structure organisationnelle peut entraîner : confusion, conflits, blocages. Il peut alors être nécessaire de remodeler la structure.

Portée de la segmentation stratégique

C'est une étape indispensable mais difficile à conduire. Toute entreprise doit se demander : quels sont mes différents domaines d'activités, quelle est leur valeur ? Les modèles de portefeuille peuvent être une aide précieuse pour cette analyse.

Chapitre 6 : Le portefeuille stratégique

1 - Les modèles et analyses de portefeuille

La matrice BCG

Elle cherche à mesurer :

- au travers de la croissance, les besoins de liquidité générés par les différents segments
- au travers de la part de marché relative, la rentabilité et donc le niveau des ressources dégagées sur chaque segment.

Les prescriptions stratégiques sont :

- rentabiliser les vaches à lait
- abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts
- maintenir la position dominante pour les vedettes
- doubler la mise, resegmenter ou abandonner les dilemmes

La matrice AD Little

Les variables sont :

- le degré de maturité de l'activité qui lié au cycle de vie donne indication sur niveau de risque sectoriel,
- position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité.

Les prescriptions stratégiques sont :

- développement naturel pour les activités où l'entreprise a une bonne position concurrentielle ou les segments d'avenir
- développement sélectif pour les activités à position concurrentielle moyenne ou faible
- abandon pour les activités peu rentables et où position concurrentielle faible

La matrice de McKinsey

Elle est construite à partir de deux variables :

- la position concurrentielle
- la valeur du secteur qui combine la valeur intrinsèque et la valeur relative

Les prescriptions stratégiques sont :

- se développer dans les zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes,
- se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes du fait de leur valeur ou de leur position concurrentielle,
- se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

2 - Gérer un portefeuille d'activités

Similitude des trois modèles instrumentaux

Les trois modèles sont sur le fond similaires. Leur objectif est de permettre à des firmes diversifiées d'élaborer une stratégie globale d'entreprise intégrant, dans une perspective d'équilibre les stratégies de chacune des activités.

Leur méthode peut se résumer en quatre phases :

- décomposition en segments stratégiques indépendants,
- évaluation des segments sur la base de deux critères,
- positionnement des segments sur matrices,
- analyse de la structure du portefeuille afin de déterminer la stratégie optimale.

Les bases de la gestion du portefeuille

L'analyse dynamique du portefeuille consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités (activités se renouvellent, croissance est porteuse d'une dynamique).

L'équilibre financier du portefeuille doit également être recherché sur le plan financier. La recherche de maximisation du profit dégagé à long terme est l'objectif fondamental de l'entreprise. L'optimisation des flux financiers doit respecter l'équilibre financier immédiat.

Concept de trajectoire stratégique

Deux chemins conduisent au succès :

- acquisition dès le démarrage d'une position concurrentielle forte puis maintien et consolidation au fur et à mesure du vieillissement de l'activité,
- position concurrentielle de faiblesse au départ mais retard comblé durant la phase de croissance en mettant à profit la fluidité des positions concurrentielles.

Gérer l'équilibre d'un portefeuille

Des indicateurs de l'équilibre : Les indicateurs primaires sont le degré de maturité du portefeuille, le niveau moyen de position concurrentielle. Les indicateurs secondaires concernent le niveau de flux de fonds net, le degré de risque.

Vers une structure équilibrée du portefeuille

Un portefeuille d'activités équilibré met en évidence trois zones :

- zone 1 : activités à maturité ou entamant leur vieillissement
- zone 2 : activités en phase de croissance (stratégie agressive)
- zone 3 : activités en démarrage avec un avenir incertain (zone sur laquelle se concentre l'effort stratégique)

3 - Limites des modèles de portefeuille

Limites et champs d'application du modèle BCG

Il convient bien aux activités sur lesquelles il convient d'appliquer une stratégie de volume (activités mûres, à innovation technologique faible, avec produits standardisés dans marchés de commodités).

Limites et champs d'application du modèle ADL

Il s'agit d'un modèle souple et adaptable qui convient bien aux portefeuilles d'entreprises très diversifiées.

Limites et champs d'application du modèle McKinsey

Il est adapté à des entreprises à activités liées, confrontées à des problèmes de choix dans leurs activités actuelles ou nouvelles.

Limites de l'analyse par les modèles concurrentiels

Limites techniques et opérationnelles : Les problèmes concernent la segmentation stratégique, la validité et la pertinence des informations, la limite quantitative à segmentation, la dimension géographique à prendre en compte.

Limites conjoncturelles : Ces modèles se focalisent sur des activités dynamiques et non pas sur des activités stables (qui ont été négligées).

Limites structurelles : Ces modèles sont peu pertinents pour le recentrage et la diversification.

4 - Intégrer la technologie dans l'analyse de portefeuille

Impacts stratégiques de la technologie

Impacts de la technologie sur l'activité : elle influe sur le taux de croissance de l'activité et son stade de maturité et sur son potentiel de développement. Elle affecte la segmentation stratégique.

Impacts de la technologie sur les positions concurrentielles : elle est la cause principale de l'effet d'expérience et donc de réduction des coûts ainsi qu'une source de différenciation.

Impacts de la technologie sur la structure de la concurrence : elle est susceptible d'altérer les barrières propres à la mobilité et de provoquer la disparition de certains concurrents.

Les choix technologiques

Le patrimoine technologique : C'est un inventaire de la technologie de l'entreprise qui doit permettre d'évaluer l'impact concurrentiel.

Typologie concurrentielle des technologies et portefeuille de technologies : ADL distingue les technologies de base, clés ou émergentes.

Le concept de portefeuille de technologies permet de mesurer l'impact concurrentiel et le degré de maîtrise par l'entreprise.

Le cycle de vie des technologies : il s'agit d'un concept utile pour guider le choix d'allocation des ressources.

Chapitre 7: Deux voies de développement: spécialisation et diversification

L'exemple des entreprises qui ont réussi montre que deux grandes voies de développement peuvent être suivies : la spécialisation et la diversification. Les emprunter simultanément comporte de grandes difficultés et nécessite d'importants moyens financiers et humaines. Depuis les années 1980, le mot d'ordre est de se recentrer sur son activité de base. Les entreprises tendent donc à choisir la spécialisation et la diversification est réservée aux entreprises très saines.

1 - La spécialisation

Fondements stratégiques de la spécialisation

Spécialisation : L'entreprise a pour objectif d'atteindre dans une activité particulière le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

Les Stratégies de coût ou de différenciation (avec une offre dont la valeur est perçue comme différente de l'offre de référence et attractive) suivent cette logique de spécialisation.

Spécialisation et phases de maturité

La spécialisation va de pair avec la croissance (spécialisation lorsque les activités présentent des perspectives importantes de développement car le candidat victorieux est celui qui a pu croître le plus rapidement en concentrant tous ses efforts sur la croissance de la production. Il s'agit d'une spécialisation extensive. En phase de maturité ou déclin, l'entreprise a le choix entre maintenir la spécialisation (spécialisation passive), l'accentuer ou changer de domaine d'activité (diversification).

Spécialisation et position concurrentielle

La stratégie coût/volume est un danger pour une entreprise qui n'a pas les moyens de défendre sa position initiale ou située en

position concurrentielle défavorable. Il faut donc resegmenter son champ d'action pour avoir un niveau de spécialisation permettant d'assurer une certaine compétitivité. Il s'agit d'une spécialisation restrictive.

Les voies de la spécialisation

Une entreprise engagée dans la spécialisation peut suivre deux voies : la spécialisation géographique ou la spécialisation produits/marchés :

- L'expansion (ou retranchement) géographique consiste à définir des frontières de marché pertinentes (attention à ne pas confondre marché naturel et marché pertinent, à avoir une vision trop large du marché pertinent (analyse coûts spécifiques et coûts partagés)
- la diversification (ou retranchement) marketing. Il s'agit de proposer des produits nouveaux pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les produits actuels. Cela reste de la spécialisation si ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise. Dans de nombreuses activités, une gamme large est un élément clé de réussite.

De la spécialisation à la diversification

La spécialisation doit être poursuivie tant que l'entreprise n'a pas atteint un avantage décisif et durable. La spécialisation impose donc aux entreprises de mettre en sommeil leur potentiel de diversification. Une allocation optimale des ressources de l'entreprise est la base de l'arbitrage spécialisation/ diversification. Les entreprises sont très souvent tiraillées entre un investissement de spécialisation qui contribuerait à renforcer la position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité apparaît élevée.

2 - La diversification stratégique

La diversification dépasse un simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Elle impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire.

Fondements stratégiques de la diversification

Métier et domaine d'activité

Une entreprise a souvent une conception de son métier qui lui est propre. Cela va expliquer le fait que deux entreprises ayant une conception propre de leur métier puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d'activité. La notion de métier renvoie à des perceptions internes. Celle de domaine ou segment est plus objective. La diversification consiste en des mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité.

La synergie

Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie. En s'appuyant sur ses compétences communes, l'entreprise tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle. Une appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies est une étape délicate en raison des difficultés à apprécier les données concurrentielles et estimer le coût financier réel. Les deux pivots clés : technologie et marché

Le caractère dominant de la technologie se révèle à l'occasion de mouvements stratégiques de diversification que les entreprises accomplissent plus volontiers en exploitant leurs compétences technologiques sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles activités. A l'inverse, certaines entreprises se développent en suivant une logique commerciale. L'axe privilégié est le client et technologie n'est qu'un moyen acquis au fur et à mesure des besoins.

Les voies de la diversification

La diversification géographique

Elle intervient dès qu'une entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une zone où les facteurs de succès sont différents (ex : changement de réseaux de distribution). Elle peut amener une entreprise à reconcevoir son métier (ex : Bombardier passée des scooters de neige aux transports en commun suite à rachat d'une entreprise autrichienne).

La diversification verticale : l'intégration

Elle se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par le renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Elle résulte de plusieurs phénomènes :

- un avantage concurrentiel basé sur la sécurité des approvisionnements ou des débouchés?
- une différenciation accrue par rapport aux concurrents notamment au niveau des coûts de production ou de distribution ou par un service de plus grande qualité,
- la maîtrise des technologies complémentaires,
- la réduction des coûts de production liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes.

La diversification horizontale

Elle suit la dimension activité, la plus connue et souvent la seule développée. L'entreprise aborde des domaines d'activités

différents de son activité principale. Les nouvelles activités s'appuient sur des synergies et des complémentarités (ex : compagnies aériennes dans l'hôtellerie).

Les différents types de diversification

Selon la situation stratégique de l'entreprise, les buts visés diffèrent. Le choix repose sur deux axes d'investigation : l'attractivité du segment et la position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale. On distingue donc quatre types de diversification :

- Diversification de placement : Une entreprise dont les perspectives de croissance sont bonnes et veut une rentabilité supérieure à celle des capitaux investis dans son activité principale. Le placement est financier si simple placement, industriel si l'entreprise s'assure de nouvelles compétences.
- Diversification de redéploiement : Le fondement économique est exclusivement industriel et la perspective est à moyen terme. Le potentiel de croissance est donc plus important que la rentabilité immédiate et les entreprises ont tendance à privilégier des domaines de diversification présentant le maximum de synergies utilisables afin d'avoir un avantage concurrentiel dès le départ.
- Diversification de survie : Les entreprises ont un faible niveau de ressources disponibles. La taille de la nouvelle activité est réduite et doit utiliser au maximum les savoir-faire existants.
- Diversification de confortement : Les entreprises ont une position moyenne et difficile à améliorer. Cela correspond le plus souvent à l'adjonction d'une activité connexe avec pour objectif de changer le jeu concurrentiel. Le choix du domaine de diversification doit reposer sur l'ampleur des synergies qu'il peut présenter avec l'activité de départ.

Les risques de la diversification et la tendance au recentrage

Il faut différencier le risque de la diversification (réussite ou d'échec de la nouvelle activité) du risque de l'entreprise pratiquant la diversification (probabilité d'avoir une situation pire après). Cela nécessite d'apprécier le risque de l'entreprise en fonction de l'horizon de la diversification. Les quinze dernières années ont été marquées par le recentrage plus que par la diversification. Une explication est la 'reprise en main' des actionnaires au détriment des managers en période de difficultés économiques, la sophistication des marchés financiers qui réduit l'avantage relatif d'un marché des capitaux internes, la hausse des coûts d'information et de contrôle liés à la globalisation.

3 - Les modes de développement

Le développement interne est une voie privilégiée pour mettre en œuvre une stratégie de spécialisation en phase de croissance du domaine d'activité. Elle nécessite un bureau d'études et la capacité à gérer des projets.

La croissance externe consiste en des rachats ou des alliances.

Comment choisir entre croissance interne et croissance externe ?

Le fait que de nombreux secteurs soient en phase de maturité, l'internationalisation accélérée des marchés, la globalisation, les défis technologiques et la croissance des budgets de recherche expliquent de nombreux mouvements d'alliances. Dans certains cas, la personnalité du dirigeant peut expliquer ce choix. Dans d'autres cas, des critères objectifs sont l'urgence du mouvement stratégique, l'importance et la nature des barrières à l'entrée, la maturité du secteur, les capacités financières, humaines et technologiques de l'entreprise. Les OPA sont un moyen de mettre en œuvre une stratégie mais ne sont pas une stratégie en soi.

Chapitre 8 : Les stratégies de la globalisation

1 - Les facteurs explicatifs de la globalisation

Bien que les facteurs de globalisation soient multiples, deux grandes familles d'éléments explicatifs peuvent être distinguées de manière classique :

- les facteurs d'environnement : évolution de la technologie, évolution de concurrence, discontinuités propres à l'économie mondiale. On a donc d'un côté les facteurs politiques et gouvernementaux et de l'autre les facteurs liés aux marchés et à la demande ;
- les facteurs liés à l'histoire propre de l'entreprise, de ses choix stratégiques.

Les facteurs politiques et gouvernementaux

La libéralisation des échanges internationaux et l'intégration économique des grandes zones sont de puissants facteurs de globalisation. Les impératifs politiques (implantation de laboratoires de recherche, création d'usines, ...) sont également un

facteur essentiel de globalisation. Les réponses stratégiques vont de l'adaptation nationale à la stratégie d'intégration régionale ou mondiale.

Les facteurs de la globalisation liés aux marchés et à la demande

Il s'agit principalement de l'unification et l'amélioration des moyens de transport, des réseaux de communication ainsi que de l'homogénéisation de la demande internationale. L'homogénéisation est une condition nécessaire pour globaliser l'offre mais pour de nombreux produits ou services, les demandes nationales demeurent différentes. L'homogénéisation n'est donc pas une condition suffisante pour expliquer les stratégies globales mais elle les favorise.

La globalisation par la recherche de compétitivité

La diminution du cycle de vie des produits est notable dans de nombreuses activités. Cette diminution est d'autant plus sensible que la part de R&D dans le CA est importante. L'entreprise n'a donc pas d'autre choix que d'augmenter sa part de marché potentielle. Les économies d'échelle sont un puissant facteur de globalisation car la globalisation de la production mondiale et la spécialisation des unités de production sont adoptées dans le but de réduire les coûts unitaires.

Les facteurs concurrentiels

L'évolution de la concurrence est à la fois une condition et une conséquence de globalisation. La globalisation conduit les entreprises à développer les flux croisés. Ainsi, la cross-subsidization consiste à utiliser les ressources financières d'une région pour financer la lutte concurrentielle dans une autre région du monde.

2 - La globalisation : un mode de concurrence

Industries multidomestiques et industries globales

Dans les industries multidomestiques, la concurrence dans chaque pays est indépendante de celle dans les autres pays. Une source d'avantage concurrentiel d'une filiale domestique repose sur le transfert de technologie. Dans les industries globales, la situation concurrentielle d'une entreprise dans un pays donné est affectée par sa position dans d'autres pays et vice versa. Les entreprises doivent adopter des stratégies globales (aéronautique, photocopieurs, produits pharmaceutiques, films, ...).

Définition de la globalisation

Il s'agit d'un processus dynamique et temporel, stratégie d'adaptation de l'entreprise essayant d'apporter une réponse adaptée et structurée à des demandes divergentes. L'entreprise doit décentraliser ses activités stratégiques et adopter une organisation interne adaptée.

Un processus dynamique et temporel

La globalisation peut être considérée comme une stratégie de l'entreprise, parmi d'autres de conquêtes de marchés extérieurs. Elle s'inscrit à la suite de l'exportation, de l'internationalisation, de la multinationalisation.

Les dimensions de la globalisation

Les caractéristiques propres aux industries globales sont : un niveau élevé de dépenses en R&D, l'existence des produits homogènes, des économies d'échelle importantes, des coûts de transport faibles, la primauté donnée au prix et à la qualité. Cinq dimensions sont retenues pour qualifier la globalisation d'une industrie et donc de ses acteurs :

- la présence sur le marché : une entreprise ne peut négliger l'un de ces marchés car cela comporte des risques d'abandon d'une clientèle potentielle et la perte d'une source d'information essentielle sur stratégies des concurrents ;
- l'étendue de l'offre de produits et services : Cela correspond à la capacité de l'entreprise à offrir sur un marché global aussi large que possible un même produit ou service. L'extension géographique est souvent complétée par une couverture maximale de la gamme ;
- la localisation des activités à valeur ajoutée est cruciale pour le contrôle et la conservation par l'entreprise de ses bases de compétences ;
- le marketing global consiste en l'utilisation d'une marque ou raison commerciale unique mais il faut faire attention car il n'existe pas de marketing global sans organisation internationale adaptée au type de marché et à la concurrence ;
- les mouvements concurrentiels se caractérisent par la capacité des entreprises à faire d'un mouvement stratégique sur un marché national donné un élément particulier de la stratégie globale qu'elles développent

3 - Stratégie globale et avantages concurrentiels

Une stratégie globale repose sur deux sources d'avantages concurrentiels : la faculté de répartir géographiquement les différentes activités de l'entreprise en vue d'approvisionner le marché mondial, la qualité de la coordination instaurée entre les maillons de la chaîne de valeur. Deux dimensions prévalent donc dans la réussite d'une stratégie globale : la configuration et la coordination des activités.

Configuration des activités dans une stratégie globale

Une configuration concentrée consiste en une concentration des maillons de la chaîne de valeur dans un ou plusieurs pays. Une configuration dispersée nécessite des investissements directs importants mais elle répond parfaitement aux besoins des marchés locaux (ex : télécoms, produits pharmaceutiques).

Coordination des activités dans une stratégie globale

La coordination est un impératif pour les activités de l'entreprise globale qui sont liées les unes aux autres. Elle consiste en la synchronisation des étapes de la chaîne de valeur, la réduction des coûts de transaction, la circulation de l'information, la bonne gestion des interdépendances.

Les critères d'une configuration concentrée sont des économies d'échelle sur un maillon de la chaîne : masse critique, productivité, abaissement des coûts unitaires, des effets d'apprentissage sur une fonction, des avantages logistiques tirés de la coordination de deux maillons de la chaîne (réduction des coûts et délais de transport).

Les critères d'une configuration dispersée sont des coûts ou des difficultés de transport, des impératifs de l'adaptation locale des produits et services, le poids des pouvoirs publics (barrières non tarifaires, commandes publiques, subventions).

Nature des avantages concurrentiels (qui jouent un rôle dans la globalisation)

Trois avantages concurrentiels particuliers apparaissent jouer un rôle particulier dans la globalisation : la maîtrise de compétences clés de l'entreprise, le temps d'accès au marché et la référence à des performances ou à l'organisation d'entreprises leader sur un plan mondial.

Les bénéfices de la globalisation

Ils consistent notamment en la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des produits, la disponibilité du produit ou du service la plus globale possible, l'élévation de la crédibilité concurrentielle car la globalisation conforte la capacité d'action et de réaction concurrentielle.

La préservation des avantages concurrentiels

Les avantages mineurs concernent les différentiels de coûts de main d'œuvre ou les coûts de matières premières. Les avantages majeurs et plus durables concernent la maîtrise de la technologie, la réputation d'une marque, les liens avec les fournisseurs. Ces avantages requièrent une politique d'investissement régulière et soutenue dans la R&D, le réseau de commercialisation, la formation des hommes. Ils supposent également qu'un avantage concurrentiel ait des sources multiples.

4 - Globalisation et chaîne de valeur

L'organisation de la chaîne de valeur d'une entreprise globale illustre les problèmes de configuration et de coordination. L'entreprise globale doit traiter deux types de problèmes : la répartition des différents maillons de la chaîne entre différentes implantations nationales : elle concerne souvent les maillons amont (ex : production) et les maillons de soutien (ex : ressources humaines, développement), la coordination stratégique et organisationnelle entre les différentes fonctions réparties dans le monde.

5 - Globalisation et voies de développement

Les deux modes d'action privilégiés de la stratégie internationale sont les acquisitions (taille critique, spécialisation) et les alliances qui peuvent par exemple permettre d'imposer un standard de fait.

Le comportement des entreprises peut varier d'une extrême à l'autre :

- les entreprises globales décentralisant la décision dans la structure du groupe (assez proche du management d'un holding financier avec un contrôle strict des bénéfices et de la qualité du produit ou du service mais avec faible standardisation des autres éléments du management),
- les entreprises poussant la centralisation à l'extrême avec un contrôle strict de l'ensemble des facteurs clés de succès et une standardisation importante.

Chapitre 9 : Les stratégies d'acquisition

Il existe trois modalités principales de croissance externe : la fusion (fusion égalitaire, fusion absorption), la fusion-scission qui entraîne la disparition d'une société, l'apport partiel d'actifs.

1 - Les motivations des fusions et acquisitions

On peut distinguer les fusions s'inscrivant dans le cadre de l'analyse stratégique classique et qui vise à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies des fusions à but opportuniste dont l'objectif est de réaliser des plus-values financières à court terme.

Les acquisitions stratégiques : la réalisation de synergie

La synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement.

Typologie

Les acquisitions horizontales sont un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Les acquisitions verticales consistent en le rachat d'une entreprise au sein de la filière. Elles permettent d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble.

Les acquisitions de diversification liée concernent le regroupement d'entreprises n'appartenant pas au même secteur mais ayant des activités présentant des liens entre elles.

Les acquisitions conglomerales concernent le rapprochement d'entreprises sans lien aucun.

Facteurs d'arbitrage entre croissance interne et croissance externe

L'arbitrage entre croissance externe ou interne ne dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels les plus importants sont les caractéristiques sectorielles (degré de maturité de l'industrie, importance des barrières à l'entrée), la propension de l'entreprise à la croissance externe, les considérations tactiques (gain de temps, neutralisation d'un concurrent, disponibilité des cibles), la disponibilité des actifs sur le marché.

Les acquisitions opportunistes : revente et réalisation de plus-values financières

Elles peuvent viser à la l'amélioration de la gestion de la cible. Le rachat d'une entreprise peut également être le moyen de prendre le contrôle d'actifs sous-évalués.

Sous-évaluation de la cible

Une entreprise peut être sous-évaluée pour les raisons suivantes : il existe une différence entre la valeur du cash-flow actualisé et la valeur de marché actuelle de la société, les améliorations réalisées n'ont pas encore eu d'impact sur les bénéfices et le cours de l'action, certains actifs de l'entreprise sont réellement sous-évalués, l'entreprise n'est pas la mieux placée pour gérer certaines activités qui seraient plus valorisées si elles étaient détenues par d'autres groupes.

Acquisition et création de valeur

Les facteurs rationnels (création de valeur) ne sont pas suffisants pour expliquer les acquisitions (facteurs psychologiquement ou économiquement peu rationnels). La majorité des fusions n'atteignent pas les résultats escomptés (prévisions trop optimistes, prix excessif, problèmes liés à mise en œuvre de la fusion).

2 - Le processus d'acquisition

Le processus d'acquisition se décompose en six étapes successives :

1. Formulation de la stratégie de l'acquéreur : Les acquisitions sont un moyen de mettre en œuvre une business strategy (amélioration de position concurrentielle de l'entreprise) ou une corporate strategy (moyen d'équilibre des flux financiers) ;
2. Définition des critères d'acquisition : critères relatifs à la cible (taille relative, zone géographique, type de clientèle, technologie, part de marché, composition des gammes, potentiel, risque financier) et critères relatifs au secteur (attrait du secteur, existence de complémentarités entre secteur de la cible et celui de l'acquéreur) ;
3. Analyse des cibles potentielles : attractivité de la cible (analyse financière, analyse stratégique), disponibilité de la cible ;
4. Evaluation financière des cibles sélectionnées : valeur intrinsèque (méthodes comptables et financières), valeur relative (difficile à évaluer, liée à acquéreur) ;
5. Négociation du prix d'acquisition ;
6. Intégration de l'entreprise acquise.

Chapitre 10 : Les alliances stratégiques

1 - Définition

La caractéristique fondamentale des alliances stratégiques est l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle, entre des entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer. C'est un état intermédiaire entre la concurrence ouverte arbitrée par le marché et le rapprochement définitif.

Une alliance stratégique est l'association entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

Les coopérations entre clients et fournisseurs ne sont pas des alliances stratégiques car elles ne soulèvent pas le problème de la concurrence entre alliés.

2 - L'ambiguïté rivalité/coopération

Il existe une ambiguïté quant aux relations qui laissent subsister des modes de management propres aux alliances : trop de transparence ou trop peu de collaboration sont nuisibles.

3 - Avantages et caractéristiques des alliances stratégiques

Les avantages

Les avantages des alliances sont au nombre de deux : la préservation de l'autonomie et la réversibilité.

Les alliances ont les avantages de la concentration (ou presque) sans en avoir les défauts (effets de taille, d'échelle, d'expérience, ...) et elles permettent la préservation de l'identité et de la culture interne. N'étant pas un mariage irrévocable, les alliances autorisent un certain degré de réversibilité. Dans une optique de stratégie corporate, l'alliance peut être un mode de gestion du portefeuille. Elle est alors considérée comme un mode de gestion transitoire.

Les alliances ne doivent pas être systématiquement assimilées à un 'cheval de troie'. L'issue finale d'une alliance peut très bien être l'objet d'une décision concertée dès le départ. De nombreuses entreprises concluent des alliances dans une perspective à court terme pour atteindre des objectifs immédiats et limités, en sous-estimant les implications stratégiques. La négociation d'une alliance est souvent l'occasion d'un marchandage qui peut faire échouer les projets alliances ou brider son développement alors que celles-ci correspondent aux intérêts stratégiques des différents partenaires. Anticiper l'évolution et l'issue d'une alliance et en mesurer les implications stratégiques à long terme de l'alliance sont donc des enjeux capitaux.

4 - Trois grands types d'alliances

Les alliances complémentaires : Elles associent des entreprises dont les compétences et les attributions sont complémentaires (exemple : l'une des entreprises commercialise un produit développé par une autre).

Les alliances d'intégration conjointe (co-intégration) : Il s'agit de firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés.

Les alliances additives : Des entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire et l'objectif est un objectif de taille

Chaque type d'alliance nécessite une approche spécifique en termes de management.

Alliance complémentaires : le produit amené par l'entreprise alliée ne doit pas être concurrent de ceux du partenaire qui le commercialise.

Alliance d'intégration conjointe : la concurrence peut rester frontale car les produits peuvent être substituables,

Alliance additive : elle fait disparaître la concurrence du point de vue des alliés, ce qui n'exclut pas les rivalités au sein du consortium mais une coordination de la relation avec le client doit les rendre la moins visible possible.

Les caractéristiques principales des alliances sont :

Alliances complémentaires : ont pour objectif d'ouvrir un produit à de nouveaux marchés stratégiques, entreprises japonaises avec firmes européennes ou américaines, positions concurrentielles déséquilibrées.

Alliances d'intégration conjointe : le plus souvent il s'agit d'accords limités à R&D et/ou production. Les partenaires sont des entreprises aux positions concurrentielles équivalentes. Le mode d'organisation le plus fréquent est la création d'unités

spécifiques.

Alliances additives : elles couvrent toute la chaîne de valeur. Les positions concurrentielles sont équivalentes. Il s'agit d'entreprises européennes entre elles. Les tâches sont réparties entre les firmes.

5 - Dynamique et management des divers types d'alliances

Structures des alliances

Alliances de co-intégration : la recherche d'un accroissement de l'efficacité lié à la taille se traduit par la mise en place et la gestion commune d'une entité de production en joint-venture.

Alliances complémentaires : chaque allié prend la responsabilité des tâches liées aux compétences qu'il possède. Il n'est pas nécessaire de créer une filiale commune mais certaines alliances complémentaires donnent lieu à la création de filiales communes.

Alliances de pseudo-concentration : elles entraînent la mise en commun pour certaines tâches soit une répartition pour certaines autres. L'arbitrage entre mise en commun et répartition est déterminée par la nature des tâches elles-mêmes. Alliances additives peuvent faire courir un risque de perte de compétence aux divers alliés en raison de la spécialisation qu'elles provoquent.

Management et évolution des alliances

Alliances de co-intégration : elles rencontrent souvent un problème de perte d'efficacité et le produit devient progressivement inadapté aux besoins des partenaires et obsolète face aux évolutions technologiques du marché. Les problèmes classiques de l'intégration verticale sont aggravés par des difficultés liées au partage des responsabilités. L'issue est que l'un des partenaires reprenne la joint-venture pour la restructurer.

Alliances de pseudo-concentration : face au risque de perte de compétences et aux inconvénients de duplication de certaines tâches, les alliés ont tendance à organiser entre eux une certaine rotation des responsabilités. On assiste soit à un maintien d'une certaine polyvalence, soit à " pseudo-fusion " avec chaque allié devenant un fournisseur spécialisé du consortium.

Alliances de complémentarité : ce sont les seules qui peuvent poser le problème de l'acquisition de compétences par l'un des partenaires au détriment de l'autre ou poser le problème d'une dépendance de l'un des partenaires par rapport aux autres.

Chapitre 11 : Les stratégies relationnelles

1 - Approches relationnelles

2 - La théorie des relations

3 - La stratégie en trois relations

4 - Conclusion

Structure

Chapitre 12 : Éléments de base d'une théorie de la structure

Chapitre 13 : Les trois structures fondamentales

Chapitre 14 : Les structures composites, internationales et par projets

Chapitre 15 : Le changement organisationnel et les nouvelles approches structurelles

Chapitre 12 : Eléments de base d'une théorie de la structure

1 - Définitions

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

L'espace bureaucratique

La structure d'une entreprise présente trois caractéristiques principales : · la spécialisation : mode et degré de division du travail dans l'entreprise,

- la coordination : le ou les modes de collaboration entre unités,
- la formalisation : degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons (un degré et un mode).

Le degré de bureaucratisation d'une structure indique son potentiel de flexibilité, sa capacité d'adaptation et de changement.

La spécialisation

Elle pose d'abord un problème de choix du mode de découpage des activités (par fonctions, produit, marque, zone géographique, projets). L'entreprise doit souvent prendre en compte plusieurs mode de spécialisation. Chaque unité doit correspondre à une base d'expérience et interdépendance ne pas être trop forte. Cela implique donc la séparation des fonctions de conception et d'exécution.

La coordination

La hiérarchie est souvent le principal mode de coordination. La pyramide est plus ou moins aplatie et assortie de mécanismes de plus en plus élaborés, de définitions d'objectifs, d'allocation de ressources et de contrôle. A noter que la coordination s'appuie aussi sur des mécanismes de circulation de l'information.

La formalisation

Elle répond à une vision mécaniste si elle met en exergue les tâches à effectuer par le titulaire d'une fonction et à une vision organique si elle met en valeur les missions et les objectifs (les mécanismes opérationnels sont volontairement laissés dans le flou).

2 - Les déterminants de la structure

La taille

La taille ne détermine pas une forme de structure mais nécessite des adaptations dont la nature dépend essentiellement des paramètres suivants.

La technologie (ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise)

La technologie détermine la structure par la variété des composants qu'elle met en jeu (opérations avec plus ou moins d'exceptions) et la nature de l'effort à fournir pour prendre des décisions techniques (routines, utilisation innovante, recherche rationnelle de solutions). La technologie fait peser des contraintes fortes sur la structure mais aujourd'hui elle cède le pas aux autres données de l'organisation car de nombreuses contraintes technologiques peuvent être contournées sans perte d'efficacité.

L'environnement

Les organisations sont des systèmes ouverts en équilibre dynamique avec leur environnement. Les caractéristiques de l'environnement qui ont un impact sur structure sont les suivantes :

- le potentiel de l'environnement (capacité à permettre à l'entreprise une croissance régulière et soutenue),
- la complexité (hétérogénéité et nombre de ses composants),
- l'incertitude oblige l'entreprise à adopter une structure plus souple en terme de division du travail et de coordination et en limite les possibilités de formalisation.

La conception de la structure se situe donc le long d'un continuum entre vision mécaniste (standardisation) et vision organiste (adaptabilité).

3 - Différenciation - Intégration

La différenciation

Il s'agit de la diversité organisationnelle générée par les différences environnementales (chaque unité de l'entreprise traite avec

un sous-environnement distinct). La différenciation s'exprime selon quatre dimensions : la nature des objectifs, l'horizon temporel du travail, la nature de l'orientation des individus, la formalisme de la structure. L'entreprise doit rechercher le degré et le mode de différenciation de ses structures les plus compatibles avec les exigences nées de la diversité des environnements auxquels ses unités sont confrontées. Il ne faut pas chercher, par souci d'homogénéité ou de symétrie, à réduire les différences entre unités mais au contraire à les valoriser.

L'intégration

Chaque entreprise a des problèmes stratégiques dominants résultant des caractéristiques de son environnement. Cela nécessite de mettre en place des mécanismes de révélation et de résolution des conflits. L'intégration consiste à reconnaître les différences et à s'appuyer sur elles pour s'assurer la convergence des actions en vue d'objectifs communs. Le premier mécanisme d'intégration est la hiérarchie. Il existe trois modes d'intégration : les hommes de liaison (ex : chefs de projets), les groupes d'intégration (comité, task force), les processus d'intégration complexes (liaisons latérales multiples, systèmes évolutifs).

4 - Structures et complexité

Il existe trois facteurs dont la combinaison détermine le degré de complexité d'une organisation : l'incertitude affectant les tâches et activités, la diversité des tâches et activités, l'interdépendance entre les tâches ou les activités.

Les moyens d'intégration ont un coût. Ils n'ont pas tous le même impact psychologique sur le travail de l'organisation. On cherche en général à épuiser ceux qui perturbent le moins, avant de mettre en place les mécanismes les plus performants.

De plus, dans certaines organisations, les traditions hiérarchiques sont telles que de nouveaux moyens d'intégration ne peuvent réussir que s'ils sont accompagnés d'un effort considérable de formation.

5- Structures et cultures

Les structures ne sont pas de simples 'mécanos'. Les différences culturelles ont un impact considérable sur les structures des entreprises.

Chapitre 13 : Les trois structures fondamentales

1 - Structure fonctionnelle

Découpage des responsabilités

Organiser par fonction signifie découper un flux intégré en unités opérationnelles, spécialisées et homogènes. Ce découpage est guidé par la volonté de privilégier l'efficacité et les économies d'échelles même si il existe une rupture dans les flux internes de travail. Chaque unité doit correspondre à une base d'expérience et l'interdépendance ne doit pas être trop forte pour permettre l'exercice d'une responsabilité effective dans chacune d'elles. Une division du travail verticale conduit à séparer à chaque stade des fonctions de conception et d'exécution.

Mode de coordination

La continuité des flux est assurée par des procédures qui organisent la mise en place des différentes fonctions opérationnelles en séquences successives.

Dynamique des structures fonctionnelles

Le premier stade est celui de la structure en soleil centrée autour du créateur et du patron de l'entreprise. Les relations sont bilatérales, évolution par parthénogenèse de la structure en soleil, besoin de déléguer quant l'environnement se complexifie. Le deuxième stade est celui de la structure fonctionnelle simple. On assiste à des premières définitions de fonctions, une ligne hiérarchique s'établit et des procédures de travail sont mises en place. Un cloisonnement apparaît et une communication rayonnante fait place à une communication descendante et ascendante. Le dirigeant conserve son pouvoir centralisateur. Le troisième stade est celui de la structure fonctionnelle évoluée. L'accroissement du volume d'activités se traduit par l'augmentation des niveaux hiérarchiques. Les responsables opérationnels développent des compétences techniques et une logique propre à leur service. La fonction de direction générale est elle-même soumise à la spécialisation. Des collaborateurs font leur apparition. Ils introduisent une nouvelle forme de spécialisation fonctionnelle qui se superpose aux fonctions opérationnelles existantes.

Efficacité des structures fonctionnelles

Une structure fonctionnelle permet d'atteindre le meilleur niveau d'excellence technique si l'environnement et la technologie

restent assez stables et le respect de quelques règles. Il faut, par exemple, que le développement de compétences soit encouragé par l'établissement de profils de carrières à l'intérieur des spécialités, que meilleur spécialiste dirige chaque groupe. La structure fonctionnelle restreint la perspective des individus. La prédominance de la des procédures et de la hiérarchie privilégie la communication écrite. Une structure fonctionnelle est donc centralisatrice et peut devenir paralysante.

Pathologie des structures fonctionnelles

La centralisation : Les limites de la structure sont celles des mécanismes de coordination des flux de travail. L'inertie peut entraîner une multiplication des recours à la hiérarchie qui se trouve ainsi placée dans une situation croissante d'inefficacité.

L'immobilisme : La structure fonctionnelle a également pour limites sa capacité d'adaptation aux exigences du changement stratégique.

Palliatifs et leurs limites : La taille allonge le cheminement d'une information et accroît le risque d'embouteillage de la hiérarchie. Deux solutions existent. La première consiste à se donner des marges de sécurité (ex : stocks tampons) mais solution temporaire qui n'incite pas à l'adaptation. La seconde consiste à mettre en place des moyens qui permettent de recueillir et de traiter une quantité plus importante d'informations (ex : études de marché, recherche technologique, planification) mais cela est insuffisant pour modifier les comportements, provoquer une volonté de collaborer et déclencher des remises en question.

La structure fonctionnelle est donc bien adaptée à un environnement stable dans lequel l'acquisition d'expérience est un élément clé de compétitivité. Sa capacité d'adaptation au changement est limitée mais elle est efficace grâce aux économies d'échelle. Elle met en place un système de communication simple et compréhensible par tous.

2 - La structure divisionnelle

Découpage des responsabilités

Une entreprise diversifiée se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés (conception, production, vente). Il y a donc nécessité pour l'entreprise de se structurer en conséquence et d'adopter une spécialisation par segment stratégique ou par ensemble homogènes de segments stratégiques. Organiser par division, c'est reconnaître que les économies d'échelle ne sont guère possibles. Selon la taille des entreprises, le concept de divisionnalisation peut se retrouver à plusieurs niveaux: très petites équipes, unités autonomes (50-100 pers), divisions (200-1000), branches.

Modes de coordination

Plus les interdépendances entre divisions sont grandes et plus le poids des départements fonctionnels est important (Mintzberg distingue la technostructure qui définit les règles et méthodes et support logistique qui propose des services spécialisés). En pratique, les mêmes services ont souvent les deux rôles. La coordination dépend largement des procédures et de la façon dont elles sont mises en œuvre.

Dynamique des structures divisionnelles

Le passage à divisionnalisation nécessite de se poser des questions : faut-il faire quelques grandes divisions ou un nombre plus élevé quitte à créer des niveaux hiérarchiques ? où faut-il placer les lignes de démarcation entre divisions ? comment traiter au mieux les synergies exploitables et les cohérences à respecter entre activités ? quels rôles et contenus donner aux services fonctionnels centraux ?

Les stades de diversification/ divisionnalisation

Le modèle de chercheurs de Harvard met en évidence quatre types de grandes entreprises : les entreprises monoproduitrices organisées par fonction; les entreprises à produit dominant (structure principalement fonctionnelle mais avec des divisions pour gérer les activités de diversification), les entreprises diversifiées à produits liés par des complémentarités technologiques / commerciales (structure fonctionnelle/opérationnelle), les conglomérats (structure de holding et filiales avec grande autonomie).

Le renversement de l'évolution: Les entreprises ont tendance à recentrer leur stratégie sur une technologie principale ou une grappe de technologies cohérentes. La structure d'une entreprise de grande taille doit se rapprocher au maximum d'une fédération de petites entités à taille humaine (200-300). Les prix de cession internes permettent aux entités de céder leurs produits ou services sur un marché interne.

Le problème des entreprises intégrées verticalement : Dans beaucoup de secteurs, les contraintes technologiques et économies d'échelle laissent peu de possibilités de décentralisation. Les prix de cession interne sont arbitraires et donc sources de conflits plus que de motivation et d'autonomie.

Efficacité des structures divisionnelles

Les structures divisionnelles ont aujourd'hui largement fait la preuve de leur intérêt et de leur efficacité. En se calquant sur la segmentation stratégique, elle permet d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à son marché et une meilleure capacité de réaction face aux changements. Elle permet à la direction d'évaluer, comparer et contrôler les différentes divisions. Des objectifs et des moyens propres sont définis, d'où une mobilisation plus forte des responsables. Enfin, elle favorise l'émergence de cadres généralistes. Les inconvénients sont une sous-optimisation des résultats au niveau global. La transmission des

compétences techniques n'est pas facilitée. Les structures divisionnelles sont très difficiles à gérer si l'activité est intégrée verticalement.

Pathologie des structures divisionnelles

Un problème technique consiste à arbitrer entre l'efficacité de responsabilités accrues et la souplesse de gestion, et les déséconomies d'échelle engendrées par répartition des équipements et spécialistes entre unités plus autonomes. La multiplication des procédures de coordination ou de limitation de pouvoir peut briser dynamique de l'autonomie. Pour obtenir le meilleur ajustement possible, il faut dresser un graphe de l'entreprise avec unités de base et les types de relations entre elles. A partir du graphe, on peut évaluer facteurs qui imposent un regroupement.

3 - Les structures matricielles

Il existe des entreprises qui ne peuvent se satisfaire d'une structuration fondée sur la prééminence d'un seul critère. Ce sont les entreprises qui allouent les mêmes moyens à la réalisation de missions différentes non hiérarchisables et obéissant à des logiques de développement différentes.

Découpage des responsabilités

Il est le fruit du croisement de chacune des missions et de l'ensemble des moyens communs auxquels elles recourent.

Modes de coordination

Chaque mission requiert un couple différenciation - intégration qui lui est propre. La coordination verticale a pour objectif d'optimiser l'utilisation des moyens dévolus à chaque fonction. La coordination horizontale assure le bon enchaînement des différentes fonctions.

Dynamique des structures matricielles

Un rôle capital est celui du responsable qui est à l'intersection entre exigences fonctionnelles et exigences "produits". Il doit assumer sa double appartenance.

Efficacité des structures matricielles

L'organisation matricielle est celle qui pousse le plus loin la vision organique des structures. Elle remet en cause le principe d'unicité de la hiérarchie, ce qui ne manque pas de déclencher un choc culturel. Son efficacité dépend de la compréhension et de l'acceptation par les individus de cette règle du jeu.

Pathologie des structures matricielles

Les critiques sur la dualité hiérarchique sont liées à une incompréhension des fondements de cette structure et les difficultés de mise en œuvre sont fréquentes. L'intégrateur en ligne et colonne a pour rôle de définir d'un commun accord les conditions de travail et objectifs des responsables. Le responsable placé à intersection ligne/colonne est le seul qui puisse déclencher un arbitrage de niveau supérieur. La structure matricielle peut être efficace pour les organisations confrontées à la nécessité de développer des activités très différenciées, à partir d'un potentiel commun qui ne doit pas être démembré sous peine de compromettre le développement à long terme.

Chapitre 14 : Les structures composites, internationales et par projets

Les structures doivent répondre à une réalité complexe et qui évolue sans cesse. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à trois grandes problématiques : l'hétérogénéité, l'internationalisation et la précarité des activités.

1 - L'hétérogénéité

L'accentuation de la différenciation entre les fonctions accroît les problèmes de communication et de coordination. La recherche d'une nouvelle cohérence se heurte à des difficultés liées aux perceptions des chefs de service qui ne veulent pas remettre en cause les structures existantes. On cherche donc un compromis acceptable entre un surcroît de différenciation permettant une meilleure efficacité de chaque unité et la sauvegarde d'économies d'échelle garantant une meilleure efficacité globale de l'entreprise.

2 - L'internationalisation

En imposant un nouveau mode de différenciation (mode géographique), l'internationalisation est génératrice de problèmes organisationnels. On observe trois types de structures : mère/filiale, division internationale, structures globales.

La structure mère/filiale

Elle est adaptée au cas d'une entreprise petite ou moyenne à structure essentiellement fonctionnelle qui commence à développer un courant stable d'exportations. C'est le prolongement de structure solitaire prédominante dans PME. Ses avantages sont sa souplesse et sa rapidité de réaction. En revanche, elle tend à se rompre sous effet de la croissance et/ou diversification.

La division internationale opérationnelle

La division internationale devient la responsable opérationnelle directe des filiales étrangères. C'est le mode d'organisation le plus répandu notamment pour les entreprises peu diversifiées et dont les activités à l'étranger représentent une part moins importante que les activités domestiques. Elle favorise la gestion par la division internationale d'activités qui peuvent dans certains cas différer sensiblement de celles de la maison mère. L'inconvénient est que la division internationale tend à rechercher son autonomie et risque de devenir un état dans l'état.

Les structures globales

La multinationalisation croissante de l'entreprise fait éclater la division internationale. La faiblesse relative des activités domestiques par rapport à l'ensemble des activités internationales oblige à reconsidérer l'organisation en situant les activités domestiques sur le même plan que les activités internationales.

Dans la structure globale par fonctions, la structure de base est fonctionnelle et chaque fonction peut s'internationaliser indépendamment des autres.

Dans la structure globale par produits, chaque division s'internationalise en fonction de sa stratégie propre de produit et de marché. Cette structure est logique quand la diversification est totale ou "conglomérale".

La structure globale par zones est adaptée si les facteurs clés sont plus discriminants par pays que par produits. Elle a pour avantage l'adaptation aux spécificités géographiques.

La structure globale mixte est fréquente. En effet, rares sont les entreprises qui adoptent une structure pure. Si la firme est organisée au niveau mondial par fonctions ou par métiers, elle devra mettre en place des mécanismes de coordination par régions et vice versa, d'où des relations matricielles.

Les relations entre le siège et les filiales étrangères sont fonction de deux grands types de facteurs : la stabilité de l'environnement (si concurrence locale forte, prise de décision plus autonome mais relation formalisée avec état-major), l'abondance des ressources locales (autonomie de gestion des ressources mais adoption de systèmes de liaison plus formalisés).

4 - Vers de nouvelles structures

Un mouvement général s'est amorcé d'aplatissement des structures, de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. On voit également apparaître un style d'organisation en réseaux constitués d'unités reliées entre elles par des transactions et des contrats. Les variantes intermédiaires entre le marché et la hiérarchie se multiplient donc. Les relations entre entités ont de plus en plus des formes quasi-contractuelles.

Chapitre 15 : Le changement organisationnel et les nouvelles approches structurelles

Le changement organisationnel est devenu l'un des grands problèmes des dirigeants dans notre monde actuel. Le nouveau facteur de performance que le développement des nouvelles technologies de communication doit permettre de maîtriser est l'adaptabilité.

1 - Le changement organisationnel

Les différentes approches du changement organisationnel

La conception du changement organisationnel a longtemps été marquée par le modèle de l'organisation rationnelle pour lequel les membres de l'organisation doivent accepter les bouleversements pour le bien de l'organisation. Mais malheureusement dans la plupart des cas, des résistances au changement apparaissent.

Pour le développement organisationnel, le changement n'est pas centré sur le modèle mais sur le processus (vision dynamique du changement : gestion du déséquilibre). Pour l'analyse sociologique des organisations, la résistance au changement est le produit de la conception rationnelle. L'organisation a un potentiel énergétique qui a besoin de s'exprimer.

La satisfaction du besoin de sécurité par l'organisation

Cette satisfaction provoque l'inertie ou la résistance au changement : toute organisation a tendance à se cantonner dans des routines de fonctionnement. La structure sert de cocon dans lequel les individus se sentent protégés de l'extérieur. Le changement par la crise est donc imposé par des incompatibilités flagrantes entre le fonctionnement interne de l'entreprise et les exigences de son environnement. L'intervenant extérieur peut alors éclairer les enjeux stratégiques et les rendre plus facilement communicables. Il est nécessaire d'avoir une conception de la structure qui valorise sa fonction de média vis-à-vis de l'extérieur. Le cloisonnement étant un facteur de rigidité entre les différents services, l'accent doit être mis sur les interfaces (entre services et avec l'extérieur). La qualité du changement intégré s'avère donc être fonction de la qualité du système d'information et de décision mis en place.

Le passage du modèle au processus

Deux conceptions du changement s'affrontent. Le changement par la crise privilégie la définition ex-ante d'un modèle d'organisation adapté. Le changement se fait de haut en bas et les leviers sont la persuasion, la conviction et la coercition. Le changement intégré identifie de nouveaux enjeux et fournit une méthodologie d'analyse et de traitement de ceux-ci. Aujourd'hui, les organisations performantes sont celles qui reconnaissent l'imagination, l'intuition, la créativité et la compétition.

2 - Les structures intégrant le changement

L'autorité fondée sur le " statut " a vécu. On doit laisser place à l'autorité de compétence s'exerçant de manière plus ou moins éphémère selon la durabilité des enjeux.

Les nouveaux enjeux

Les entreprises doivent être plus proches des marchés, d'où un fort degré de différenciation organisationnelle, tout en justifiant leur taille par un surcroît d'avantages stratégiques. Elles doivent concevoir des structures qui soient plus décentralisées (flexibilité et mobilité) et permettent d'organiser la convergence des actions selon de nombreux axes hétérogènes. L'augmentation du niveau de qualification des individus et la révolution des télécoms et de l'informatique entraîne des schémas organiques et non plus mécanistes.

Le renouvellement du paradigme des structures

Les composantes remises en cause sont la division verticale du travail, la prééminence de la coordination par la hiérarchie (légitimité du leader est basée sur sa capacité à générer des comportements autogestionnaires), la distinction entre rôles opérationnels et fonctionnels. La conception de nouveaux modes de formalisation s'impose donc. Un nouveau paradigme de l'action organisée émerge, incarné par les structures dites en réseau.

Les fondements des structures en réseau

Le réseau est un concept encore flou dans la littérature managériale. Forme organisationnelle moderne, nouveau style de management, nouvelle forme d'organisation des relations entre firmes, il est un peu tout cela. La primauté est donnée aux relations entre constituants sur les constituants eux-mêmes. Le design de l'organisation s'efforce de définir les bases d'une combinatoire garante d'une adaptation rapide des modes d'action (et non pas une combinaison optimale d'éléments).

Les éléments d'une structure en réseau

Un réseau est composé de pôles et de connexions. Les pôles sont les éléments émergents, apparents de l'organisation. Les connexions peuvent être d'ordre bureaucratique, économique, opérationnel, culturel, informationnel, etc. Elles peuvent être plus ou moins homogènes et plus ou moins formalisées.

Le fonctionnement d'une structure en réseau peut être appréhendé grâce à plusieurs dimensions : la cohésion, le potentiel combinatoire (lié au degré d'agrégation des pôles), le mode d'activation (fait d'induire de nouveaux échanges entre pôles ou de créer de nouvelles connexions). Le pouvoir d'activation est dirigé si seuls certains pôles détiennent ce pouvoir. Le pouvoir d'activation est distribué (ou bouillonnant) si tous les pôles ont la possibilité de créer de nouvelles connexions. Le processus de sélection est contrôlé lorsque bouillonnement est limité par un processus de sélection des initiatives.

L'important dans la vision " réseau " est la capacité de l'organisation à générer de la stratégie alors que dans la vision bureaucratique, c'était la capacité à organiser la mise en oeuvre.

Construction d'une entreprise - réseau

Structure dite en " en soleil " : très proche de structure d'entreprise-réseau car les rôles sont flous au départ mais cette structure dégénère très rapidement. L'ossature de base d'une entreprise-réseau est plate. Deux dimensions prises en compte sont : l'intensité des liens opérationnels et largeur la du champ transversal concerné par les problématiques auxquels l'organisation est confrontée. Mais en réalité, l'espace est multidimensionnel. Dans l'activation dirigée, le sommet stratégique est prépondérant bien que son rôle et ses modes d'action doivent changer. Dans l'activation contrôlée, le rôle du sommet est quasiment identique à celui d'activation dirigée mais l'initiative croît à l'intérieur du réseau. Dans l'entreprise-réseau, l'allocation des ressources est plus " arbitraire " et plus " global " car la liaison input/output est plus fluctuante. Le contrôle est d'avantage centré sur l'output et la variation de valeur générée. L'activation distribuée fait disparaître le sommet hiérarchique. L'entreprise-réseau devient un véritable réseau dont l'autonomie stratégique des constituants est régie par des règles issues des accords établissant les connexions entre pôles (règles relevant d'une jurisprudence et non d'une autorité centrale).

Les conditions de succès d'une structuration en réseau

Pour réussir une structuration en réseau, il faut respecter les conditions de contexte (bien réfléchir que la solution conformiste n'est pas la mieux adaptée), les conditions de motivation et de comportement des individus et les conditions tenant aux systèmes d'information et de contrôle.

Décision

Chapitre 16 : Planification d'entreprise et management stratégique

Chapitre 17 : Les modèles fondamentaux des processus de décision

Chapitre 18 : Processus de décision et maîtrise de la stratégie

Chapitre 19 : La formation de la stratégie

Chapitre 16 : Planification d'entreprise et management stratégique

1 - Définition de la planification d'entreprise

La planification d'entreprise est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. La planification d'entreprise est donc une démarche explicite, qui s'appuie sur une méthode et qui se déroule dans le temps et dans l'espace selon un programme préalablement déterminé. Elle aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'action visant à assurer la mise en œuvre de ces choix. C'est donc un mode de prise de décision qui se distingue en particulier par son caractère formalisé, sans que cela signifie qu'il soit entièrement codifié : le degré de formalisation et surtout la nature de la formalisation (ce qui est formalisé et comment) sont, dans la pratique observée, très variables. La planification se caractérise par une prise d'engagement, fondée sur l'anticipation, la finalisation et la volonté.

2 - Evolution des systèmes classiques de planification d'entreprise

La planification n'est pas une idée neuve : en 1916, H. Fayol la définit sous le terme de " prévoyance " comme étant l'une des cinq missions de l'administration des entreprises. " Prévoir ", c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir.

La planification à long terme

Ces caractéristiques sont les suivantes :

l'horizon est de trois à cinq ans,

l'environnement pris en compte est limité au marché sur lequel la firme est présente,

les prévisions sont des extrapolations du passé ; elles comprennent des tendances estimées de la demande, des prix et des comportements concurrentiels,

l'accent est souvent mis sur des contraintes financières,

les méthodes quantitatives de gestion prévisionnelle (en production notamment) sont largement utilisées.

La planification stratégique

La planification stratégique est le processus qui fixe les grandes orientations permettant à l'entreprise de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence. La planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes.

3 - La crise de la planification

Dans les années soixante-dix, les pratiques de la planification stratégique ont été confrontées à des problèmes d'une acuité et d'une nature nouvelles, que les méthodes en place se sont révélées incapables de traiter correctement. La conscience de cette inadéquation a provoqué une réflexion critique qui a remis en cause les fondements de la planification stratégique telle qu'on l'avait conçue jusque là.

La planification stratégique s'est ainsi trouvée déstabilisée par la conjugaison de critiques de ceux qui n'y ont jamais cru, de la perplexité de ceux qui l'ont pratiquée et des propositions des cabinets de conseil qui proclament qu'il suffit de prendre la bonne décision au bon moment. Surgit alors l'idée que la planification n'est plus le cadre obligé de la démarche stratégique, qu'elle est peu compatible avec l'exercice d'une réflexion stratégique libre et profonde. L'analyse stratégique, alors en plein développement, apparaît alors comme une alternative à la planification.

4 - Architecture des systèmes de planification stratégique

Les domaines de la planification stratégique

La planification stratégique concerne principalement les projets de diversification, les projets de désinvestissement et les projets stratégiques divers. Il s'agit de changement de technologie, les alliances, les accords commerciaux, le changement de localisation, etc. La planification opérationnelle et le contrôle de gestion concernent principalement les projets d'expansion des activités existantes, la programmation des opérations dans le temps et dans l'espace, l'allocation des ressources à court terme (budget), le suivi et les actions correctrices.

Les dimensions d'un système de planification stratégique

Pour mettre de l'ordre dans la variété des systèmes de planification stratégique, il faut distinguer cinq dimensions qui, combinées, donnent une grille d'analyse permettant de décrire tout mode de planification stratégique. Ces cinq dimensions sont

les suivantes :

la nature des outils qui servent de support à la réflexion stratégique formalisée,
la récurrence du processus de planification qui exprime son aspect temporel,
le lien avec la structure organisationnelle, qui fait que de la planification une procédure qui parcourt l'organisation s'une certaine manière,
le rôle de la direction qui définit le mode d'animation qui sous-tend l'effort de la planification,
l'étendue du champ de planification qui mesure la part attribuée à la planification formelle dans la préparation de l'avenir de l'entreprise.

5 - Les fonctions potentielles de la planification

La planification peut avoir d'autres fonctions que la prise de décision. En effet, ces fonctions peuvent être classées en trois catégories : les fonctions décisionnelles, les fonctions de communication et les fonctions de pouvoir.

Les fonctions décisionnelles : Il s'agit de formaliser le processus de décision stratégique, de constituer un réservoir d'études, de prévisions et de compétences, de coordonner les décisions.

Les fonctions de pilotage du changement stratégique : Il s'agit de permettre la participation des groupes aux décisions, de fournir des supports de communication et un langage stratégique commun, de constituer un instrument de mise en œuvre de la stratégie.

Les fonctions du pouvoir : Il s'agit de : exprimer le discours stratégique officiel, de constituer un instrument de l'exercice du pouvoir.

6 - La planification : s'en servir ou pas

Le débat sur le rôle de la planification

La rareté des recherches sur les usages réels de la planification ne permet pas d'évaluer le rôle de telle ou telle fonction de la planification dans les entreprises. A défaut d'une réponse définitive, seule une attitude relativiste semble raisonnable. Elle consiste à observer que les fonctions de la planification ont des substituts, et que les entreprises ont une marge de liberté dans l'adoption de leurs pratiques et de leurs outils de décision.

La planification n'a pas l'apanage de ses fonctions

Chaque moyen attribuée à la planification stratégique peut être remplie par d'autres moyens. La planification n'est qu'une manière parmi d'autres de prendre des décisions stratégiques. Les fonctions de pilotage peuvent non seulement être remplies par d'autres mécanismes formels, mais aussi par des moyens plus informels tels que le leadership ou l'identité d'entreprise.

Les systèmes de management alternatifs

Les relations entre l'état-major central et les divisions et unités périphériques dans ces entreprises étaient gérées selon trois styles de management : la planification stratégique dans lequel le centre conduit le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie le contrôle stratégique dans lequel le centre est moins actif, mais se concentre sur le contrôle de la mise en œuvre le contrôle financier dans lequel le centre maximise les résultats à court terme sans s'attacher à une logique de métier à une formulation d'une stratégie explicite.

Le choix de la planification est un choix politique

Dans le domaine décisionnel, la planification apparaît comme un moyen de structurer le processus de décision et par là, de le maîtriser.

Chapitre 17 : Les modèles fondamentaux des processus de décision

Les caractéristiques des modèles de décision présentés ci-après se définissent en répondant à des grandes questions sur la conception de l'organisation, l'orientation de l'action, la nature du processus et la théorie du changement. Les modèles de base peuvent être utilisés isolément pour permettre des classements et des caractérisations rapides ou de manière combinée pour éclairer une situation concrète sous plusieurs angles.

1 - Le modèle de l'acteur unique

Caractéristiques

L'organisation se confond avec un modèle unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables. Le processus de décision se résume à une suite d'étapes logiques : formulation du problème, repérage et explicitation de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action, choix de la solution optimale.

Exemples de modèles

Choix des investissements. Stratégie selon le modèle de Harvard (réflexion du dirigeant pour formuler une stratégie qui sera mise en oeuvre conformément à son intention). Modèle de l'acteur unique cognitif (modèle qui admet que la phase de délibération suit des processus complexes et difficilement maîtrisables non rationnellement normatifs).

Portée et limites du modèle

Ce modèle est très utilisé en économie, ingénieurs, gestion. Il est évident pour un Français (éducation cartésienne). Il suppose que décisions sont les résultats de choix libres et volontaires. Il nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes. Il suppose une relation directe entre l'importance donnée à une décision et l'importance de ses résultats.

2 - Modèle organisationnel

Caractéristiques

L'organisation est composée en sous-unités avec des règles et procédures propres. Les sous-unités ramènent des situations complexes à des situations simples, facilement interprétables. La solution satisfaisante est adoptée (niveau de performance jugé acceptable). L'organisation reproduit les mêmes comportement. Le changement est donc difficile (lente évolution/crise).

Exemples

Théorie de la rationalité limitée : l'homme est rationnel mais limité car il manque de connaissances. Il se souvient partiellement des choix antérieurs et a des difficultés à anticiper les événements futurs.

Théorie comportementale de l'entreprise : l'organisation est une coalition d'individus avec des objectifs différents. Les objectifs sont traités par les individus comme des contraintes à satisfaire. L'organisation fait face à des conflits potentiels. Le processus de décision est déclenché par un problème, fractionné en sous-problèmes. Chaque sous-partie tend à traiter problème selon ses procédures habituelles. Elle s'arrête dès qu'une solution satisfaisante trouvée. La solution globale est la somme des solution des sous-parties.

Portée et limites du modèle organisationnel

L'apport fondamental de ce modèle est la mise en évidence de l'importance du processus lui-même dans détermination des choix. L'utilisation du modèle nécessite des données de nature complexe et internes aux entreprises. De plus, c'est un modèle qui explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal. Il est imprécis sur les interactions entre sous-unités et ne prend pas en compte les jeux et stratégies.

3 - Modèle politique

Caractéristiques

Dans ce modèle, l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs placés dans des situations particulières dans une structure plus ou moins précise. Il n'y a pas d'objectifs clairs a priori. Les individus ou entités mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. Le changement possible mais sa maîtrise difficile.

Exemples

Incrémentalisme " disjoint " : on discute directement des actions concrètes et chacun y attribue ses propres fins et valeurs. Le critère de choix d'une action est le degré d'accord qu'elle suscite. Les décisions se succèdent sans véritable cohérence mais une faible ampleur limite les effets contradictoires.

Jeux politiques internes : jeux de construction d'empire, de l'insoumission, du changement au sommet.

Portée et limites

Ce modèle est d'une utilisation complexe car il requiert beaucoup d'informations. Il masque le fait que les règles et structures sont aussi des instruments de pouvoir. Il néglige certains éléments (ex : valeurs communes) qui transcendent les stratégies particulières.

4 - Modèle de la poubelle

Caractéristiques

Il considère la décision comme le produit de la rencontre d'une opportunité de choix, de problèmes, de solutions et de participants.

Portée et limites

Ce modèle s'écarte du paradigme de décision comme résolution d'un problème par choix d'une solution adéquate. Il suggère des explications pour des phénomènes tels que l'adoption de solutions à la mode, l'incapacité à attribuer une solution. Il met l'accent sur l'action plus que sur la décision.

Chapitre 18 : Processus de décision et maîtrise de la stratégie

1 - Le modèle de la politique organisationnelle

Il combine les dimensions rationnelles, organisationnelles et politiques.

Caractéristiques du modèle d'allocation de ressources

L'organisation est un groupe social coordonné par une structure dont trois éléments en particulier conditionnent processus de décision stratégique :

- la structure formelle est divisionnelle à trois niveaux : unités stratégiques; divisions, direction générale,
- le système d'information est composé des systèmes de planification, de comptabilité analytique et de contrôle de gestion,
- le système de récompenses et sanctions suppose que les managers sont motivés par la richesse et le pouvoir.

Dans ce modèle, la décision résulte de trois sous-processus : définition, impulsion, détermination du contexte structurel. Ces sous-processus se déroulent chacun en trois phases correspondant à la participation de chacun des trois niveaux hiérarchiques : initiative, globale, intégration.

Portée et limites du modèle d'allocation de ressources

L'intérêt principal est de montrer comment des processus rationnels et politiques, conditionnés dans contexte organisationnel précis, peuvent produire des décisions stratégiques pertinentes satisfaisantes.

Le modèle itératif de M. Ghertman

Il vise à décrire les relations entre membres de direction générale et dirigeant des filiales étrangères. Il prend en compte deux dimensions : les phases du processus et les niveaux hiérarchiques. On aboutit à une typologie des schémas itératifs correspondant à cinq types de processus décisionnels : hiérarchique standard, hiérarchique avec initiative du président, hiérarchique inversé, hiérarchique concurrentiel, processus consensuel.

2 - L'incrémentalisme logique

la double nature du dirigeant habile

L'incrémentalisme logique se veut une description réaliste des processus de décision stratégique en articulant les modèles rationnels de l'analyse stratégique et des systèmes formels de planification, d'une part ; et les modèles politiques, d'autre part. Pour J.B. Quinn, l'incrémentalisme logique est une manière efficace de déterminer les bonnes stratégies, à condition d'être pratiqué par un dirigeant " habile ".

L'incrémentalisme logique peut être caractérisé par quatre points :

- la formulation de la stratégie s'effectue à travers plusieurs sous-systèmes qui rassemblent des joueurs autour d'un problème d'importance stratégique, mais qui ne représente pas toute la stratégie,
- chaque sous-système s'appuie sur des schémas logiques, des approches analytiques, des modèles normatifs puissants,
- chaque sous-système rencontre cependant les limites bien connues à la rationalité,
- entre les mains d'un dirigeant habile, l'approche par incrément ne consiste pas seulement à se débrouiller. C'est une technique de management, orientée, efficace et proactive, pour améliorer et intégrer les aspects analytiques et comportementaux qu'implique la formulation de la stratégie.

3 - L'incrémentalisme cognitif

Ce troisième modèle d'incrémentalisme, baptisé cognitif va expliquer le phénomène d'adaptation par petits pas non par le besoin de résoudre des conflits et de lutter contre l'incertitude ou par le calcul d'un dirigeant habile qui sait combiner les logiques rationnelles, organisationnelles et politiques mais par des phénomènes de cognition collective par lesquels les organisations rendent leur réponse à l'environnement progressivement cohérente en produisant un paradigme organisationnel. Celui-ci, qui peut être un instrument d'efficacité à un certain moment, peut devenir une prison cognitive interdisant à l'entreprise de comprendre l'évolution de son environnement et de s'y adapter.

Chapitre 19 : La formation de la stratégie

Au delà des décisions stratégiques ponctuelles et du contrôle par les dirigeants des décisions stratégiques initiées par leurs collaborateurs, c'est la dynamique propre à ce processus global de formation de la stratégie qu'il importe de saisir. Il faut tout d'abord comprendre que la stratégie réellement menée diffère généralement sensiblement des intentions stratégiques initiales. Elle résulte d'une interaction entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente. Le résultat est donc au moins pour partie imprévisible. Cela ne signifie pas pour autant que les errements stratégiques sont le lot commun des entreprises. Sur une échelle de temps plus longue, on peut dégager un modèle générique de la formation de la stratégie, qui distingue deux phases. Premièrement, le mouvement stratégique s'organise, trouve une certaine cohérence et s'entretient lors d'une longue période de reproduction. Mais cette cohérence peut être brutalement remise en question. S'ouvre alors une période révolutionnaire qui provoque un changement drastique et global.

1 - Des intentions stratégiques à la stratégie réalisée

Stratégie délibérée et stratégie émergente

Les intentions stratégiques sont repérables dans les plans stratégiques, dans des projets annoncés et dans les programmes et les discours des dirigeants. Certaines intentions stratégiques se transforment en actions délibérées, mais toutes ne sont pas réalisées, et celles qui le sont ne forment pas toutes la stratégie réalisée. La stratégie délibérée, c'est à dire la part d'intentions stratégiques préexistantes dans la stratégie effectivement menée, est le résultat de contingences non maîtrisables.

La dimension temporelle de la stratégie

La stratégie est généralement conçue comme résultant d'une planification. La trajectoire stratégique de la firme peut toutefois connaître des réorientations d'une ampleur significative. Ces actions occurrentes se forment souvent dans l'urgence, par exemple en réponse à un événement inattendu.

La stratégie comme résultante

La stratégie réalisée, constatée, ex post, est la résultante de ces différentes trajectoires. Elle est la somme de multiples mouvements conjoints. Certains sont marqués par une volonté ferme, d'autres s'imposent bon gré mal gré, d'autres enfin ne procèdent pas d'une intention préalable, mais sont récupérés de manière positive. Le jardinage stratégique La stratégie se fabrique comme se dessine un jardin, et le dirigeant en est le jardinier. Il sait où il veut placer un massif de fleurs, et décide ainsi après mûre réflexion, d'abattre le marronnier qui ferait trop d'ombre. Pour cela, il prépare ses outils, calcule l'endroit où il va donner de la tronçonneuse, anticipe la chute de l'arbre, prévoit comment débiter et évacuer les morceaux. C'est une opération planifiée ; importante, mais ponctuelle.

2 - Reproduction et révolution stratégiques

La reproduction stratégique

Un ensemble (organisationnel, cognitif, identitaire, politique, ...) cohérent qui est le moteur de l'action stratégique 'ordinaire', parce qu'il définit les moyens concrets qui en permettent la réalisation. Ce système produit donc la stratégie et ce faisant se reproduit lui-même.

La révolution stratégique

Les révolutions stratégiques constituent par définition des temps troublés où les repères habituels sont perdus, où l'adéquation des différentes variables organisationnelles et stratégiques est brisée. C'est l'ensemble des paramètres définissant l'organisation qui est reconsidérée.

Les limites du modèle reproduction/révolution

Le modèle 'reproduction / révolution' doit être utilisé comme un outil intellectuel permettant de saisir les réalités propres à telle ou telle entreprise, de comprendre en quoi et pourquoi elle suit ou non cette logique 'naturelle' et de dégager ses spécificités.

Identité

Chapitre 20 : La culture d'entreprise

Chapitre 21 : Au coeur de l'identité : leadership et contrat psychologique

Chapitre 22 : Gérer l'identité

Chapitre 20 : La culture d'entreprise

L'approche empirique de Barnard et Selznick présente l'institution comme reposant sur un ensemble de représentations, symboles, valeurs, croyances, règles vécues en commun par les membres du groupe permettant une certaine convergence des intérêts des différentes parties, et facilitant l'évolution harmonieuse du groupe social vers ses objectifs, c'est à dire son travail d'adaptation interne et externe. L'émergence d'une théorie de la culture est liée au succès des entreprises japonaises qui sont apparues comme étant différentes, c'est à dire bâties sur des valeurs et des principes différents. Les Américains ont donc cherché à comprendre pourquoi.

1 -Le poids des propriétés socioculturelles

L'entreprise est constituée de membres qui sont avant tout des " agents sociaux ". L'individu apporte avec lui dans l'entreprise ses propriétés socioculturelles, une histoire qui lui est propre et son habitus (existence d'habitudes et d'attitudes socialement acquises qui orientent le choix de l'individu, ses goûts et ses représentations). Pour Bourdieu, l'individu possède trois formes de capital : le capital culturel (accumulation de diplômes et résultat de la " pédagogie clandestine " provenant du milieu familial), le capital économique (revenus et patrimoine de l'agent), le capital social (relations, réseau de connaissances). Le capital social peut parfois permettre au capital culturel et au capital économique de faire la différence.

2 -Culture nationale et culture d'entreprise

La culture d'une entreprise ne peut être appréhendée sans référence à la culture du ou des pays où elle opère ni à la culture de son pays d'origine. La culture française serait marquée par l'individualisme, la peur relative de l'incertitude, des relations de pouvoir distantes, une attitude plutôt féminine. Chaque entreprise a sa personnalité. Elle est dorée d'une culture qui lui est propre, même si les constantes nationales gardent leur validité statistique.

3 - Définition de la culture d'entreprise

Les recherches et la pratique des années quatre-vingt mettent en évidence deux approches assez différentes. La première considère la culture comme un sous-système interne de l'ensemble entreprise qui permet aux individus de s'adapter à leur environnement (approche descriptive). Dans la seconde approche, l'entreprise est une culture, c'est à dire un système de connaissances que chacun des membres peut interpréter (approche dynamique).

Définition d'Edgar Morin : la culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué.

Le contenu et le fonctionnement de la culture peuvent être appréhendés à plusieurs niveaux :

- croyances, valeurs et normes prévalant dans les groupes
- mythes et histoires sur organisation
- rites collectifs · tabous, zones d'ombres

4 - Une culture ou des cultures ?

Des contre-cultures peuvent apparaître notamment dans les entreprises ayant une forte tradition de centralisation et dont certaines entités ont des velléités d'autonomie. Les multinationales sont souvent confrontées à plusieurs cultures. La solution est alors une culture transnationale.

5 - Typologie des cultures d'entreprise

Dans la typologie de Deal et Kennedy, deux critères sont pris en compte : le niveau de risque et la rapidité de connaissance des résultats de l'action , d'où quatre 4 types de culture : la culture 'macho' qui privilégie la satisfaction immédiate, la culture 'Bet the company' qui privilégie le dynamisme, l'action planifiée et systématique, la culture 'Work Hard/Play Hard qui privilégie l'apparence, le flamboyant, la culture 'Process' basée sur règles et procédures. Dans la typologie d'Ouchi, le facteur important est le type de transaction qui lie les individus. Trois types de mécanismes sont possibles : les mécanisme de marché (contrat reposant sur le prix), le mécanisme bureaucratique (contrat formel prévoyant des formes de contrôle et donc hiérarchie), le mécanisme de clan (contrat formel remplacé par une culture commune qui assure qu'intérêts individuels et de l'entreprise convergent).

Culture d'entreprise et leadership

Quinn et Mac Grath ajoutent l'adhocratie : mode de régulation privilégié est l'idéologie, le leader est charismatique, dynamique et idéaliste, innovateur et intuitif, tourné vers l'extérieur et l'expansion.

Trois traits ont été mis en évidence par Larçon et Reitter pour caractériser le pouvoir consensuel : l'entreprise est perméable aux influences du pouvoir de tutelle, le pouvoir dans l'entreprise est exercé de manière anonyme, diffuse et désincarnée, les objectifs quantitatifs et monétaires dominent l'élaboration de la stratégie économique.

A ces trois éléments politiques de base, il faut ajouter les caractéristiques suivantes : les pôles de pouvoir sont institutionnalisés et s'appuient sur structure formelle, le contrôle de gestion a un poids déterminant, les conflits sont rarement traités de manière ouverte.

L'univers consensuel condamne son leader au pragmatisme, partagé entre tentation de l'intégration de plus en plus grande des structures et le respect de leur différenciation.

Certaines cultures d'entreprises sont éminemment plus favorables au changement que d'autres mais dans tous les cas, la responsabilité ultime, morale et contractuelle des mutations nécessaires ou des inclinaisons stratégiques est celle du dirigeant. Le leader peut ne pas être le stratège ou l'architecte, il ne peut pas ne pas être le premier orateur.

Chapitre 21 : Au cœur de l'identité : leadership et contrat psychologique

L'entreprise est inscrite dans l'économie psychique de l'individu. D'où l'importance de l'entreprise pour l'acteur et explique son engagement ou désengagement.

1 - Approche psychanalytique du leadership

La relation à soi et son investissement particulier donne naissance au leader narcissique (relation interne au psychisme humain).

Le leader possessif s'approprie imaginativement autrui et la possession va de pair avec la jalousie. Le leader séducteur considère l'autre comme un être à séduire.

Le leader sage (forme la plus évoluée du psychisme) respecte l'autre comme un autre soi-même.

Le leader narcissique a un degré d'autonomie élevé, est prêt pour l'action, a des difficultés pour trouver un successeur. Ses collaborateurs doivent être à son service et il n'a pas de favori car ce serait une menace.

Le leader possessif ne tolère aucune résistance.

Ces managers sont plus orientés vers les choses que vers les idées. Ils sont concernés par des résultats immédiats et se lancent dans des stratégies de diversification et d'expansion.

Le leader séducteur exerce une fascination sur son entourage qu'il séduit par la parole. Il peut être charismatique et consensuel. Il a une stratégie de maîtrise de l'organisation et donne sa préférence aux structures et aux processus de décision. Le leader sage est bienveillant, sévère et juste. Il permet des stratégies de développement et de croissance. Il facilite la carrière de ses collaborateurs.

2 - Identité personnelle et identité organisationnelle

Imaginaire personnel et imaginaire organisationnel

La représentation de l'entreprise par l'individu est cristallisée autour de quelques pôles :

- est-elle morcelée ou cohérente ?
- est-elle puissante ou faible ?
- est-elle hiérarchisée et structurée ou gomme-t-elle les différences ?
- permet-elle de faire face en cas de conflits ?

De plus, chacun a une représentation du métier qu'il exerce et a l'image de la structure de pouvoir dans l'entreprise.

Identité et identification

En permanence, l'organisation envoie des messages auxquels l'individu réagit. Dans un deuxième temps, l'individu réagit aux messages. Une des réactions possibles est la projection (identification (vouloir être comme) ou l'introjection (intégrer les caractéristiques)). A la fin de ce processus, l'individu porte en lui l'entreprise. Il saura donc réagir à des problèmes nouveaux.

Chapitre 22 : Gérer l'identité

Gérer le changement nécessite d'adopter une démarche structurée.

1 - Une étape indispensable : l'audit d'identité

L'audit d'identité se singularise au moins de trois façons. Il est nécessairement complexe car il est essentiel de comprendre les contraintes d'ordre stratégique. Il s'adresse au cœur de l'entreprise et a donc besoin du soutien des dirigeants. La distinction diagnostic et intervention est tenue car faire un diagnostic, c'est déjà agir sur l'identité. Il faut s'intéresser à l'histoire de l'entreprise mais aussi à celle des hommes (accumulation de savoir).

L'identité organisationnelle est une fonction du temps. L'entreprise a une histoire et le présent s'inscrit dans cette histoire. Les hommes ont besoin de temps pour apprendre leur rôle. Les ruptures font aussi partie de l'histoire. Une enquête ethnographique de l'entreprise est nécessaire pour l'audit d'identité. Pour l'imaginaire, il est nécessaire de s'entretenir en profondeur avec un certain nombre d'acteurs.

2 - Le concept de focalisation

La focalisation de l'identité d'une organisation peut être définie comme un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité.

La focalisation sur l'activité

Elle se rapproche de la conception traditionnelle du métier. Le personnel est spécialiste de l'activité en question. Il existe une certaine surenchère en matière de technologie. Les fonctions techniques ont priorité sur fonctions commerciales. Les diversifications sont mal perçues.

La focalisation sur un mode de comportement

Il existe une idéologie secrétée par l'organisation à laquelle ses membres adhèrent plus ou moins. Dès que les changements sont nécessaires, la focalisation sur comportement devient un frein.

La focalisation sur le leader

Ces entreprises sont à priori capables des évolutions stratégiques les plus rapides et les plus diverses si impulsées par le leader.

3 - Le temps comme allié

On peut chercher à faire évoluer progressivement l'identité en englobant l'objet de focalisation initial dans une focalisation plus large. La création d'une structure parallèle ayant une identité propre compatible avec les changements que sera chargée de produire.

4 - La résistance au changement

Quatre phases sont identifiées : le choc, l'incrédulité, le rejet, la prise de conscience.

5 - Quelques principes et précautions

Psychologiquement, tout changement entraîne une perte. Il faut donc reconnaître la souffrance. Il est crucial que le changement ne soit pas vécu comme imposé par une personne en situation de supériorité mais perçu comme découlant des nécessités d'une réalité impersonnelle.

L'apprentissage se passe toujours à deux niveaux : interpersonnel et intrapersonnel. Il est également important d'assurer un sentiment de continuité. Le leadership a un rôle fondamental, nature des leaders est cruciale pour tout changement.

6 - Différents processus de changement : de la structure au symbolique

Pour faire évoluer l'identité, le dirigeant peut d'abord agir sur la structure organisationnelle et sur les systèmes et procédures de gestion (affecte directement la vie de l'individu). Le dirigeant peut essayer de jouer sur la palette du symbolique, produire des discours sur organisation et son environnement.

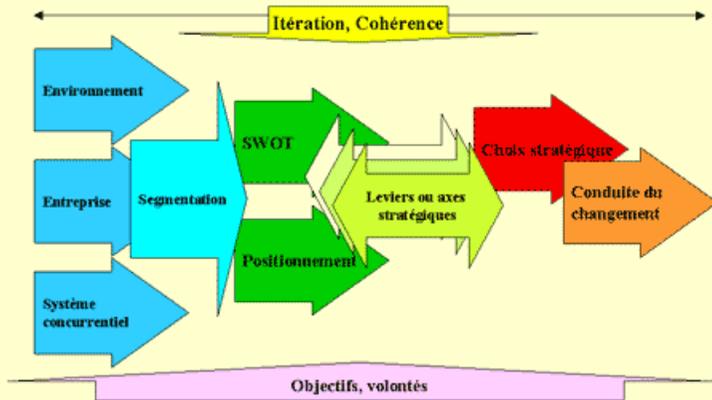
Des exemples d'idéologie colportée dans l'entreprise s'accumulent. Ils ont souvent le nom de projet. Leurs lignes directrices sont : la volonté d'enracinement historique (renforce sentiment d'appartenance), la détermination d'un code de valeurs (création d'un consensus minimum), l'émergence d'un défi collectif (donner un sens à l'activité de chacun), la fixation de règles du jeu (bases d'une justice interne).

Schémas

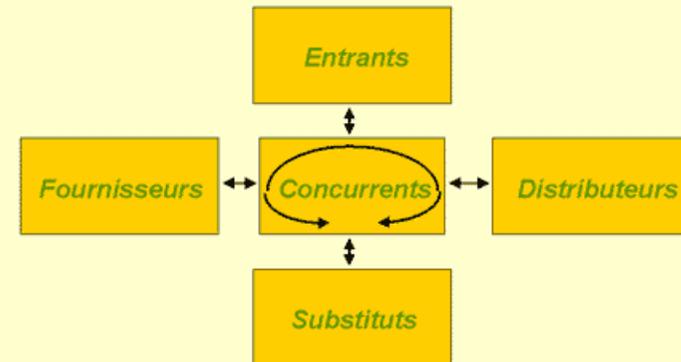
- La démarche stratégique
- Le modèle "SWOT"
- Les cinq forces de Porter
- L'analyse concurrentielle
- Les groupes stratégiques
- Les groupes stratégiques : exemple de l'industrie automobile
- La typologie des contextes concurrentiels
- Anticiper comportement des concurrents
- D'où vient l'avantage concurrentiel ?
- La chaîne de valeur globale
- La chaîne de valeur interne
- Les chaînes de valeur externes
- Analyser l'intégralité de chaîne de valeur
- Les stratégies génériques
- La domination par les coûts
- Typologie des stratégies de différenciation
- Différenciation économiquement viable
- La courbe en U
- Identification des métiers
- Analyse du portefeuille d'activités
- Gestion du portefeuille d'activités
- Un exemple de portefeuille équilibré
- Portefeuille et création de valeur
- Portefeuille de métiers/Portefeuille de ressources
- Allouer le cash-flow
- Compétences clés et formulation de la stratégie
- Définition des alliances stratégiques
- Alliances stratégiques

- **Trois types d'alliances**
 - **Alliance de pseudo-concentration**
 - **Alliance d'intégration conjointe**
 - **Alliance complémentaire**
- **Les voies de développement**
- **Les voies et modes d'expansion**
- **Avantage concurrentiel dans un contexte international**
- **Continuum global/multi-domestique**
- **Sources d'avantage dans compétition globale**
- **Organisation internationale des activités**

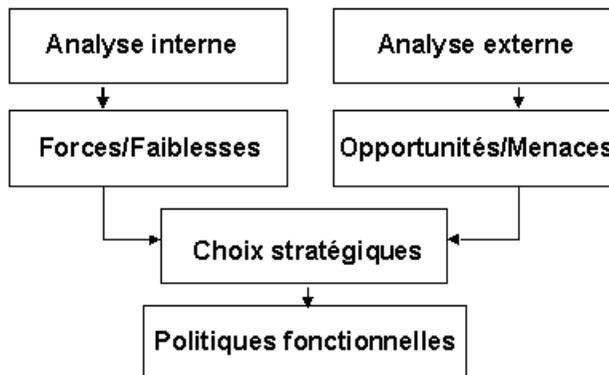
LA DEMARCHE STRATEGIQUE



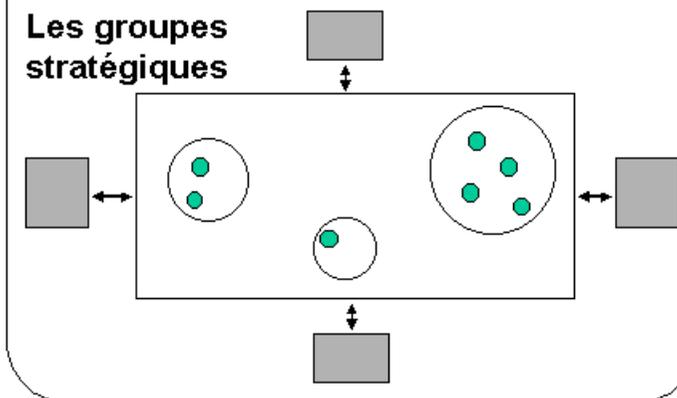
Analyser le contexte concurrentiel : Les cinq forces de Porter



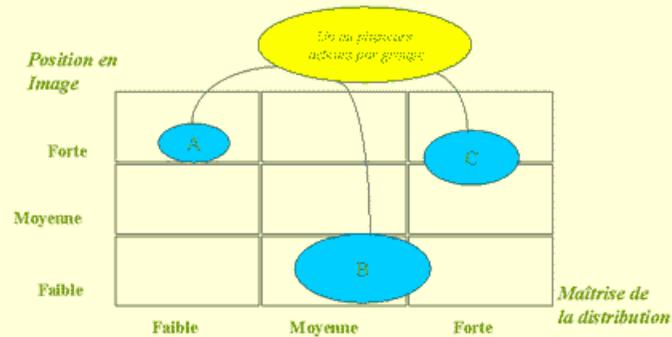
Modèle "SWOT"



Analyser les concurrents



LES GROUPES STRATEGIQUES



Paramètres possibles : Spécialisation, Image, Distribution, Qualité, Coûts, Technologie, Intégration, Service, Prix

Typologie des contextes concurrentiels (BCG)

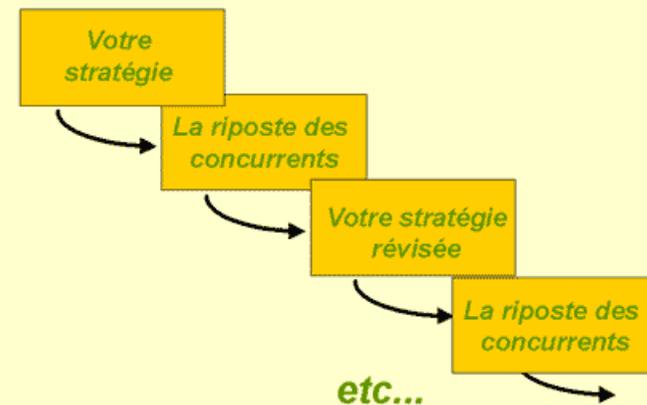
Produits différenciés	Système spécialisé	Système fragmenté
	Système coût/volume	Impasse
Produits non différenciés	Avantages compétitifs durables	Avantages compétitifs temporaires

GROUPES STRATEGIQUES : L'EXEMPLE DE INDUSTRIE AUTOMOBILE

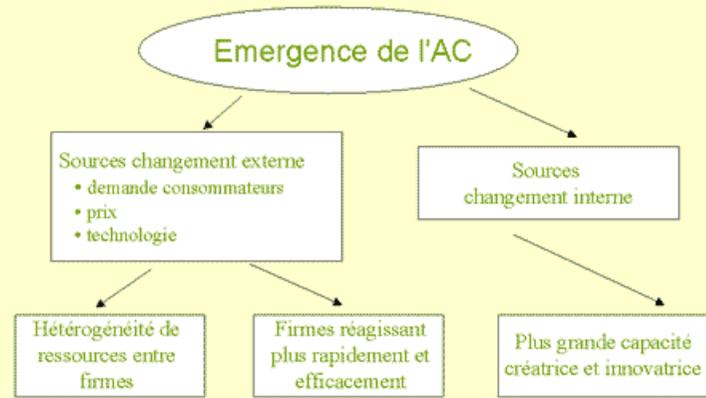


Source: G.C., 1994

Anticiper le comportement des concurrents

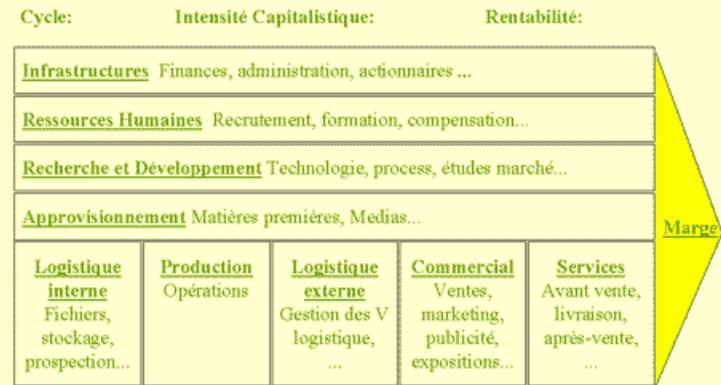


D'OU VIENT L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ?



adapté de Orsat, 1993

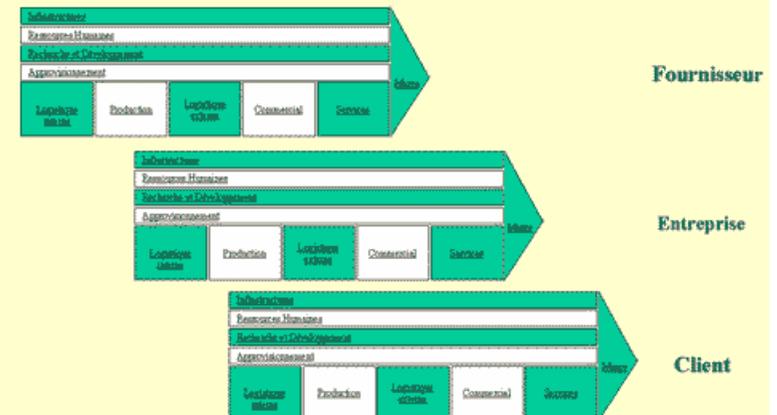
LA CHAÎNE DE VALEUR INTERNE



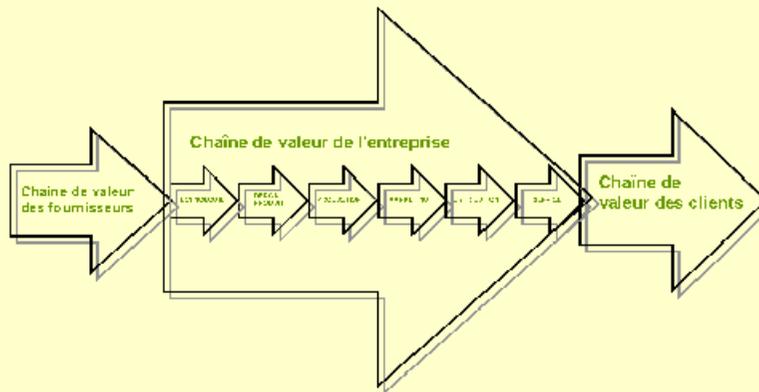
Analyser la stratégie : la chaîne de valeur



LES CHAINES DE VALEUR EXTERNES



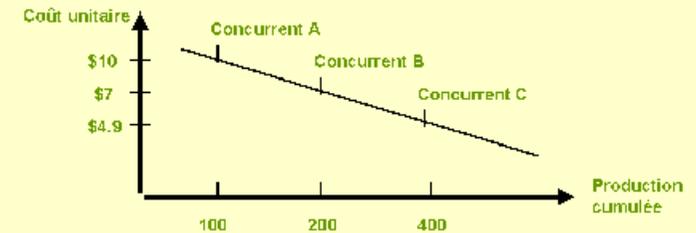
Analyser l'intégralité de la chaîne de valeur



La domination par les coûts

L'entreprise est capable de produire une offre standard à un coût inférieur à celui de tous ses concurrents.

- Economies d'échelle
- Courbe d'expérience



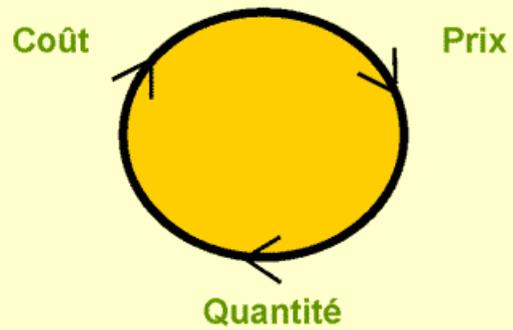
LA MATRICE DES STRATEGIES GENERIQUES

<i>Tout le secteur</i>	Volume	Différenciation
	Concentration	Focalisation
<i>Un segment</i>		
	<i>Avantage prix</i>	<i>Avantage perçu</i>

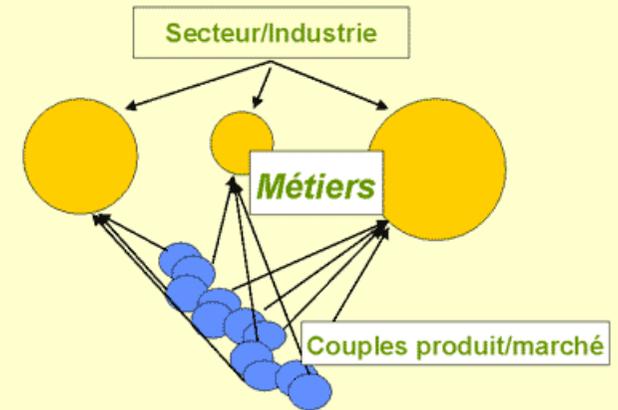
TYOLOGIE DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION

	Spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par l'ensemble du marché	Spécificité de l'offre différenciée n'est perçue et valorisée que par un segment du marché	
Accroissement du couple valeur-prix par rapport à l'offre de référence	Stratégies d'amélioration	Stratégies de spécialisation	Différenciation par le haut
	Stratégies d'épuration	Stratégies de limitation	
Diminution du couple valeur-prix	Segmentation a posteriori provoquée par l'offre différenciée	Segmentation a priori déterminant le caractère spécifique de l'offre différenciée	

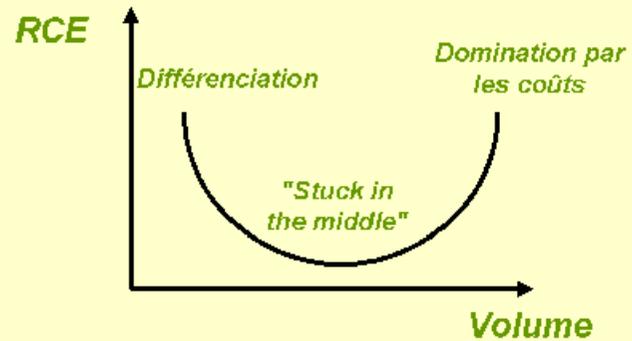
Différenciation économiquement viable



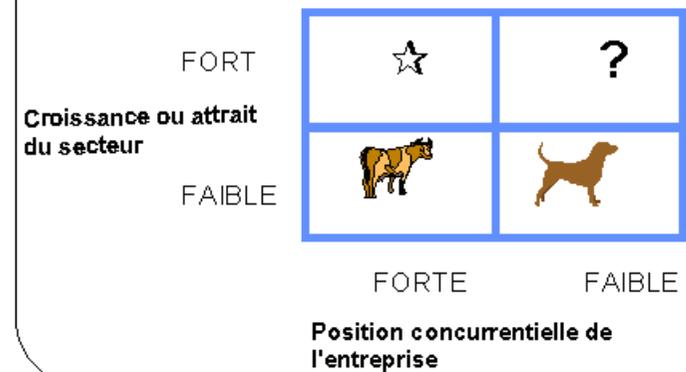
Identifier les métiers



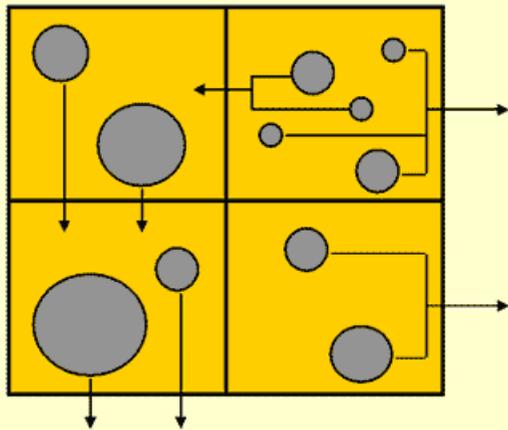
La courbe en U



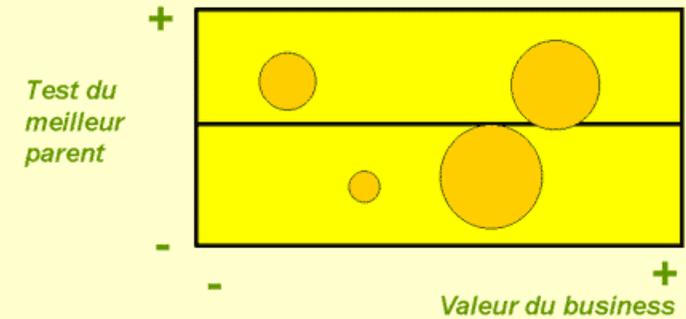
ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITES



La gestion du portefeuille d'activités



Portefeuille et création de valeur



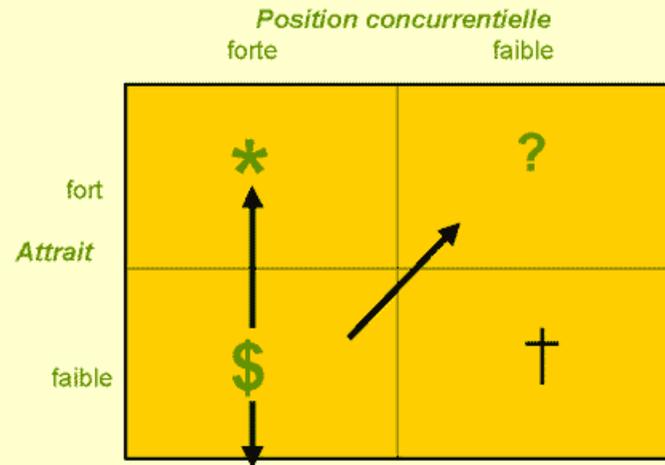
Exemple de portefeuille équilibré

Maturité	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
PC				
Dominante				●
Forte		●	●	●
Favorable		●	●	●
Défavorable	●			
Marginale				

Portefeuille de métiers, portefeuille de ressources

	Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4
Compétence A	■			
Compétence B		■		
Compétence C		■		
Compétence D		■		

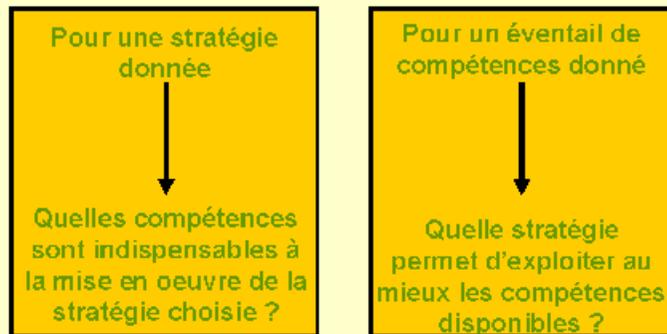
Allouer le cash-flow



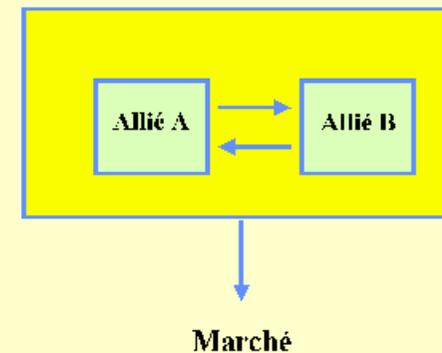
DEFINITION DES ALLIANCES STRATEGIQUES

Entreprises concernées	Clients / fournisseurs	Concurrents
Formes de relations	Transactions	Concurrence
Relations de marché	Transactions	Concurrence
Fusions et acquisitions	Intégration verticale	Concentration du secteur
Coopération	Partenariats verticaux	Alliances stratégiques

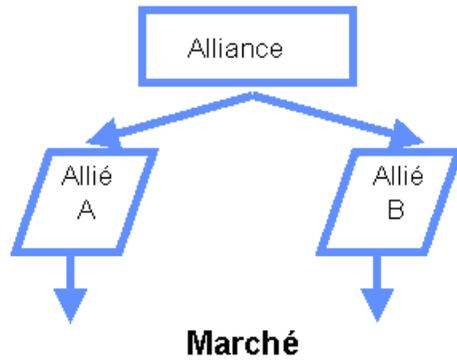
Compétences-clefs et formulation de la stratégie



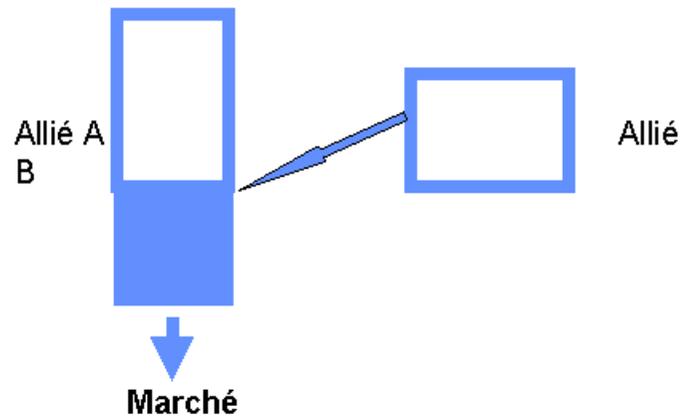
ALLIANCE DE PSEUDO-CONCENTRATION



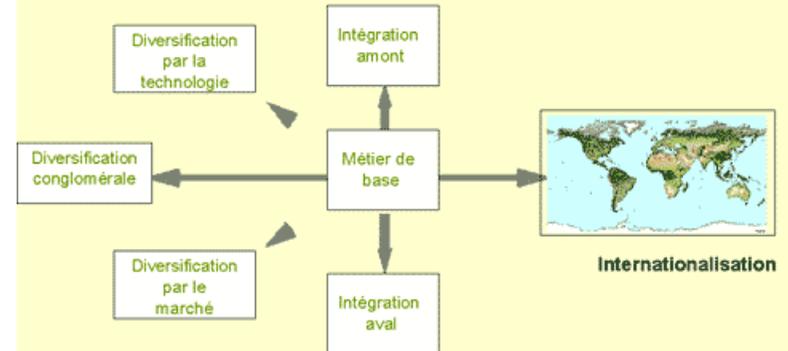
ALLIANCE D'INTEGRATION CONJOINTE



ALLIANCE COMPLEMENTAIRE



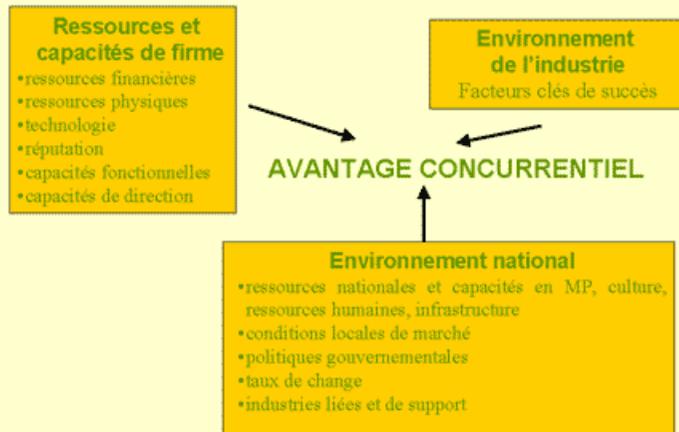
Les voies de développement



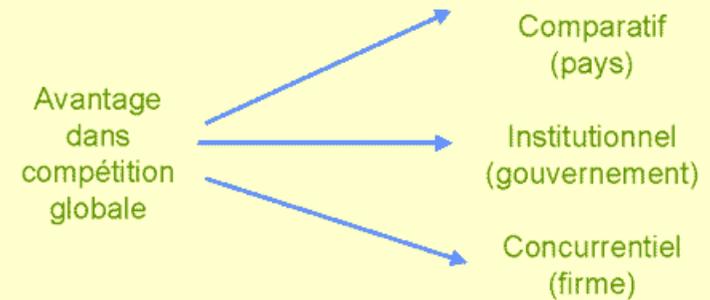
Voies et modes d'expansion

	Même industrie	Industries différentes	Amont/ Aval	Nouveau marché géographique
Croissance interne	CONCENTRATION	DIVERSIFICATION	INTEGRATION VERTICALE	GLOBALISATION
Alliances				
Fusions & Acquisitions				

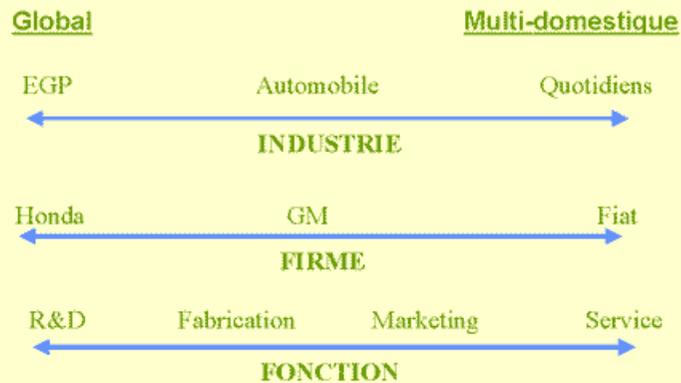
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL



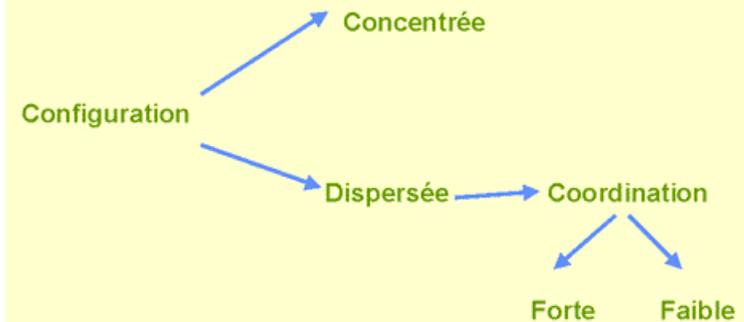
LES SOURCES D'AVANTAGE DANS LA COMPETITION GLOBALE



Continuum Global/Multi-domestique



L'ORGANISATION INTERNATIONALE DES ACTIVITES



Glossaire

A

Accord de coopération : Association de plusieurs entreprises dans le but de développer de nouvelles activités et de nouvelles technologies.

Achat de licences : Accès payant à des technologies brevetées par des entreprises concurrentes ou non.

Adaptation administrative : Pratique décisionnelle de type organisationnel constituée de nombreuses décisions locales et limitées des différentes sous-parties de l'organisation, produites à travers des procédures standards.

Ajustement rationnel : Pratique décisionnelle monorationnelle apparaissant dans la situation de décision de type émergent et supposant le recours au calcul. Exemple : l'homo-économus.

Alliances stratégiques : Association entre plusieurs entreprises qui mettent en commun des ressources pour développer ensemble une nouvelle activité.

Analyse concurrentielle : consiste à analyser les caractéristiques intrinsèques d'une activité pour comprendre les principales forces de la concurrence et mettre à jour les variables stratégiques.

Analyse stratégique : Pratique décisionnelle de type monorationnel et anticipé dans laquelle un acteur unique réel (dirigeant) ou fictif (service ou cabinet de consultants) procède à une réflexion stratégique formalisée.

Autorité : pouvoir de décision explicite ou implicite d'un agent. L'existence d'une hiérarchie s'accompagne d'une relation d'autorité, mais l'inverse ne se vérifie pas forcément.

Avantage concurrentiel : meilleure maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité.

B

Barrières à la mobilité : facteurs qui dissuadent les firms de passer d'un groupe stratégique à l'autre.

Barrières à l'entrée : obstacles limitant l'accès à un secteur.

Base d'expérience : tâche élémentaire entrant dans le processus de transformation sur laquelle l'entreprise va pouvoir accumuler de l'expérience.

C

Capacité de riposte : ensemble des moyens qu'un secteur peut mobiliser pour décourager un nouvel arrivant.

Centre de stratégie : terme utilisé par le cabinet Arthur D. Little pour désigner un domaine d'activité.

Chaîne de valeur : ensemble des différentes étapes d'élaboration d'un produit correspondant à un domaine d'activité, depuis la matière première jusqu'à l'après-vente.

Choix stratégique : substance d'un changement de position stratégique résultant d'une décision stratégique.

Compétence distinctive : notion établie à partir de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise qui permet de dégager des domaines d'excellence grâce auxquels une entreprise se distingue de manière radicale de ses concurrents.

Concentration des échanges : intensité de la concentration des achats ou des ventes d'un secteur sur un autre.

Concentration relative : fait référence à distribution des parts de marché sur un nombre plus ou moins grand d'entreprises.

Contexte concurrentiel : ensemble des variables déterminant l'environnement économique dans lequel l'entreprise se meut.

Contrats de recherche externe : sous-traitance à un organisme extérieur de travaux de recherche.

Coordination horizontale : action de coordonner le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opérations.

Coordination verticale : action de coordonner les objectifs et les moyens dévolus à chaque fonction et unité opérationnelle afin d'assurer la convergence des actions dans l'entreprise vers les objectifs de la direction générale.

Courbe d'expérience : représentation graphique de l'effet d'expérience.

Coûts complets : ensemble des coûts directs et indirects.

Coûts de transaction : coûts de recours au marché pour posséder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété. Au-delà d'un certain seuil, les coûts de transaction au sein du marché sont trop élevés et justifient l'existence des organisations dont la fonction est justement de minimiser ces coûts.

Coûts de transfert : ensemble des dépenses engendrées par un changement de fournisseur.

Coûts partagés : coûts communs à plusieurs activités.

Coûts spécifiques : coûts engendrés par la différenciation du produit. Ils sont propres à une activité.

Croyances : propositions générales sur le fonctionnement du milieu pertinent au groupe.

Culture d'entreprise : ensemble de postulats sur l'action collective, reconnus comme communs et exprimés par des symboles : mythes, tabous, rites et renvoyant à des valeurs auxquelles les membres d'une entreprise croient ou feignent de croire.

Cycle de vie des technologies : évolution des technologies au cours du temps.

Cycle de vie du produit : évolution au cours du temps du chiffre d'affaires et de la rentabilité générés par un produit donné.

D

DAS (Domaine d'Activité Stratégique) : ensemble d'activités d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources ou des savoir-faire communs.

Décision entrepreneuriale : pratique décisionnelle traduisant la réaction d'un acteur unique, en situation de faible information et de surprise stratégique.

Décision stratégique : processus par lequel une entreprise modifie sa position stratégique. LA décision stratégique produit un choix stratégique.

Développement externe : développement de l'entreprise par rachat d'autres entreprises.

Développement interne : développement de l'entreprise par la mobilisation de ses ressources internes pour accroître sa présence sur les marchés.

Différenciation : ensemble des différences cognitives et émotionnelles entre les individus occupant différentes fonctions et des différences de structure entre les unités.

Différenciation des produits : création d'une offre ressentie comme unique par le consommateur.

Dilemmes : activités dont la part de marché relative est faible mais dans un marché en forte croissance.

Diversification de confortement : entrée de l'entreprise dans une nouvelle activité dans le but de renforcer l'ensemble des activités existantes.

Diversification de placement : entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité afin d'y investir ses excédents de liquidités.

Diversification de redéploiement : entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine afin d'y trouver une nouvelle croissance que ses activités traditionnelles ne peuvent plus lui apporter.

Diversification de survie : entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité afin d'assurer sa pérennité, de pallier la condamnation de son activité traditionnelle.

Diversification géographique : implantation sur des zones géographiques se caractérisant par une combinaison de facteurs clés de succès différente de celle des zones d'influence traditionnelles de l'entreprise.

Diversification horizontale : exploitation de nouveaux domaines d'activité s'appuyant sur des effets de synergie et de complémentarité avec le portefeuille d'activités existant.

Diversification verticale : extension des activités de l'entreprise soit vers les consommations intermédiaires ou la production de matières premières soit vers la commercialisation (voir intégration amont et intégration aval).

Domaine stratégique : terme utilisé par le BCG pour désigner un domaine d'activité.

E

Economies de champ : réduction de coûts résultant de la mise en oeuvre conjointe d'activités distinctes, mais possédant certains points communs. Une telle réduction des coûts correspond par exemple à l'utilisation de ressources tangibles ou intangibles communes (matières premières, technologies, savoir-faire, ...) pour fabriquer des produits différents.

Economies d'échelle : baisse des coûts unitaires résultant d'une augmentation du volume d'affaires de l'entreprise par un étalement des frais fixes.

Effet d'apprentissage : phénomène traduisant une amélioration de la productivité du travail et résultant de la répartition des tâches.

Effet d'expérience : le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée au sein d'une entreprise est multipliée par deux.

Entrant : concurrent pénétrant dans un secteur qui n'est pas habituellement le sien.

Epuration : suppression de certaines caractéristiques d'un produit ou d'un service engendrant une baisse des coûts.

Evaluation stratégique (ou audit décisionnel) : étude approfondie a posteriori d'une décision ayant pour objectif de comprendre les pratiques décisionnelles qui ont été à l'oeuvre, leur rôle dans les actions menées et les effets obtenus.

F

Facteurs clés de succès : éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Filière de transformation : ensemble des stades économiques transformant progressivement la matière première pour aboutir au produit final.

Focalisation : processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité. On reconnaît généralement trois objets de focalisation : l'activité, les modes de comportement et les leaders.

Frais fixes : coûts insensibles aux variations de l'activité à court terme.

Frais variables : coûts variant proportionnellement avec le niveau de l'activité.

G

Globalisation : approche du marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché, avec des produits et des services standardisés à l'échelle mondiale. Cette stratégie repose sur la similitude des facteurs clés de succès sur la plupart des marchés mondiaux. La concurrence dans un pays ou un continent est alors dépendante de la concurrence dans les autres pays ou continents.

Grand jeu (ou jeu politique ouvert) : pratique décisionnelle, apparaissant dans les situations de crise et de surprise stratégique, caractérisée par la modification de la distribution du pouvoir dans et hors de l'entreprise.

Groupe d'intégration : rassemblement de responsables venant de différents horizons de l'entreprise, dans le but de résoudre un problème qui ne peut être confié à une seule unité.

Groupe stratégique : ensemble des firmes qui, au sein d'un secteur, suivent la même stratégie.

H

Habitus : système de dispositions durables acquis au cours d'une histoire personnelle dans un milieu social donné et qui engendre, puis structure des pratiques sociales et culturelles.

Hiérarchie : relation d'ordre au sein d'une organisation impliquant une symétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité. La hiérarchie traduit la concentration de l'autorité dans l'organisation et le degré de centralisation dans la prise de décision. Dans la plupart des organisations, il y a généralement couplage entre la structure hiérarchique et la relation d'autorité.

Homme de liaison : individu mettant en communication différents responsables concernés par un même problème dans des unités différentes afin de provoquer une réflexion commune.

I

Identification : système de caractéristiques développées par l'entreprise qui en donne une représentation spécifique, stable et cohérente. L'identité constitue le signifié profond de la culture. Le noyau de l'identité est constitué par des représentations conscientes et inconscientes que le personnel forme de son entreprise et de la vie organisationnelle. La notion d'identité fournit donc un substrat aux phénomènes culturels et prend en compte les dimensions idéologiques et psychiques à l'oeuvre au sein de l'entreprise.

image de la structure de pouvoir : perception de l'agencement des pouvoirs au sein (ou à l'extérieur) d'une organisation et des rapports qu'ils entretiennent entre eux.

image de l'entreprise : ensemble des représentations que se fait un individu de son entreprise.

image du métier : ensemble des représentations que se fait un individu de son métier.

Imaginaire organisationnel : ensemble des représentations que se fait tout individu de son entreprise, du métier et des qualités nécessaires pour y travailler et de la distribution des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Incrémentalisme (ou « incrémentalisme disjoint » ou muddling through) : pratique décisionnelle de type politique s'exprimant par un tâtonnement systématique et le cheminement par petits pas.

Incrémentalisme logique : modèle composite de la décision dans lequel se combinent une logique rationnelle et formelle au niveau de sous systèmes de décision, et une logique de type politique au niveau de l'intégration des sous systèmes par les dirigeants.

Intégration : qualité de la collaboration qui existe entre les unités qui sont amenées par l'environnement à unir leurs efforts.

Intégration amont : réalisation par l'entreprise elle-même de tout ou partie de ce qu'elle achetait précédemment à un fournisseur.

Intégration aval : l'entreprise prend en charge la transformation que réalisait jusqu'à présent son client.

Introjection : intégration psychique d'une partie ou de la totalité des qualités du modèle de référence.

J

Jeu politique interne : pratique décisionnelle dans laquelle la décision est l'enjeu de lutte de pouvoirs entre les groupes et les individus à l'intérieur de l'entreprise.

M

Matrice stratégique : grille permettant d'évaluer la position des différents domaines d'activités d'une entreprise par rapport à deux variables.

Mécanisme de projection : processus par lequel un individu attribue à autrui un désir ou un

sentiment qu'il a lui-même.

Menace : transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause la position stratégique de l'entreprise.

Métier : vision subjective qu'ont les membres de l'entreprise des compétences spécifiques qu'elle possède par rapport aux segments stratégiques dans lesquels elle exerce son activité.

Modèle composite de décision : représentation théorique dans laquelle plusieurs logiques fondamentales de comportement se combinent pour expliquer la nature du processus de décision. Exemples : modèle d'allocation de ressources de Bower, modèle de l'incrémentalisme logique de Quinn.

Modèle du fourre-tout ou modèle de la poubelle (garbage can model) : modèle composite de décision dans lequel les choix stratégiques sont le produit (éventuellement aléatoire) de la rencontre de quatre flux : les problèmes, les solutions, les acteurs et les opportunités de décision.

Modèle élémentaire de décision : représentation théorique dans laquelle une logique fondamentale de comportement explique la nature du processus de décision. Exemples : modèle monorationnel, modèle organisationnel, modèle politique.

Modèle générique de décision : représentation théorique expliquant l'apparition des différentes pratiques décisionnelles par une mise en rapport de la distribution du pouvoir dans l'organisation avec la situation de décision concrète dans laquelle se trouve l'entreprise.

Modèles monorationnels de la décision ou modèles de l'acteur unique (modèles élémentaires) : représentations théoriques dans lesquelles la décision est le fait d'un acteur réel ou fictif, unique, rationnel et doté du pouvoir d'opérer un choix.

Modèles organisationnels de la décision (modèles élémentaires) : représentations théoriques dans lesquelles l'organisation est composée de sous-systèmes obéissant à des logiques différentes et respectant des procédures standards qui contraignent les processus de décision.

Modèles politiques de la décision (modèles élémentaires) : représentations théoriques dans lesquelles l'organisation est composée d'individus et de groupes poursuivant la satisfaction de leurs intérêts et de leurs idées et dont le jeu des interactions produit des choix à travers l'affrontement et/ou la négociation.

N

Niche : sous-segment stratégique d'un marché, nécessitant une offre spécifique.

Niveau de flux de fond net : différence entre l'ensemble des ressources dégagées par les domaines d'activité et des emplois engendrés par leur exploitation (financement des investissements matériels ou immatériels et du besoin en fonds de roulement).

Normes : règles spécifiques de comportement s'appliquant à tous les membres du groupe.

O

Ombrelle de prix : résulte de la différence entre un niveau initial de prix maintenu dans le temps et un niveau décroissant des coûts.

Opportunité : événement nouveau dans l'environnement, susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques.

Organigramme : traduction formelle de la répartition de l'autorité et des responsabilités dans

l'entreprise. Il formalise la structure hiérarchique et identifie les unités de travail ainsi que leurs missions principales.

Organisation : unité économique de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon continue en vue d'atteindre les certains objectifs, a priori partagés par les membres de l'organisation.

P

Part de marché absolue : part de marché calculée par rapport aux ventes totales du marché de référence.

Part de marché relative : part de marché de l'entreprise calculée par rapport à celle du leader. La part de marché relative du leader est obtenue en divisant sa part de marché absolue par rapport à celle de son concurrent immédiat.

Patrimoine technologique : ensemble des technologies possédées par l'entreprise (mise en oeuvre dans les diverses activités ou non encore exploitées)

Planification d'entreprise : procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise élabore une représentation voulue de son état futur et les modalités de sa mise en oeuvre. On peut distinguer la planification stratégique et la planification opérationnelle.

Planification d'entreprise classique : planification d'entreprise (voir cette expression) globale, ajustée à la structure organisationnelle, cyclique et utilisant des outils de prévision de type financier.

Planification opérationnelle : procédure par laquelle une entreprise fixe ses orientations stratégiques en programmes d'action mis en oeuvre par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités habituelles.

Planification stratégique : procédure formalisée de décision par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.

Planification stratégique différenciée : système de planification dans lequel la réflexion stratégique formalisée se déroule selon une procédure séparée et des méthodes différentes de la planification opérationnelle.

Planification stratégique intégrée : système de planification d'entreprise dans lequel la planification stratégique et la planification opérationnelle sont élaborées au sein de la même procédure et selon le même cadre de présentation, généralement des budgets, des comptes de résultat et des bilans prévisionnels.

Poids morts : activités dont la part de marché relative est faible sur un marché vieillissant.

Portefeuille de technologies : grille de présentation de l'ensemble des technologies possédées par l'entreprise.

Position concurrentielle : évalue la force quantitative et qualitative d'une entreprise par rapport à ses concurrents dans un domaine d'activité donné.

Pratique décisionnelle : comportement type de décision quelquefois formalisé dans un modèle élémentaire ou la sous-partie d'un modèle composite.

Procédures d'urgence : pratique décisionnelle caractérisée par un l'existence de programmes d'action conditionnels, dont l'application est soumise à l'occurrence d'un événement (expressions voisines : planification contingente, planification d'urgence, stratégies de rechange).

Procédures standard (standard operating procedure) : règles formalisées permettant de traiter des problèmes formulés selon des schémas connus.

Psychologie psychanalytique : l'étude du fonctionnement de l'appareil psychique à partir de la psychanalyse.

Q

Qualité liée : la valeur d'un produit fini ou d'un service rendu est fonction de la qualité des produits ou services intermédiaires (achetés au fournisseur).

Quasi-intégration : moyen par lequel l'entreprise élargit son champ de contrôle économique sur d'autres activités ou d'autres entreprises sans pour autant détenir des droits de propriété sur ces activités.

R

Rationalité limitée : forme opératoire de la rationalité selon laquelle les individus au sein des organisations ne peuvent rechercher une solution optimale aux problèmes qu'ils rencontrent, mais se contentent de la première solution satisfaisante rencontrée. Les limites à la rationalité sont liées au manque d'information satisfaisante rencontrée. Les limites à la rationalité sont liées au manque d'information et de connaissance, à la difficulté de prévoir et de valoriser les conséquences des choix envisageables, à la difficulté de satisfaire plusieurs objectifs simultanément.

Rationalité procédurale : logique de décision où la décision dépend moins de son objet que des procédures qui y conduisent.

Rationalité substantielle : logique de décision seulement déterminée par l'objet de la décision, c'est à dire le résultat à atteindre.

Responsabilité sociale de l'entreprise : obligation morale que peut ressentir l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile (cf. modèle de Harvard).

S

Segment stratégique : ensemble de produits ou de services se caractérisant par une même combinaison de facteurs clés de succès, sous-ensemble de l'activité de l'entreprise exigeant, donc de la part de celle-ci la mise en oeuvre de compétences spécifiques. Des segments stratégiques constituent les unités de base du raisonnement stratégique.

Segmentation stratégique : opération consistant à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segments stratégiques.

Situation de décision : conditions concrètes d'espace, de temps et de perception permettant de toucher une cible de clientèle spécifique.

Sophistication : ajout de caractéristiques à un produit ou un service permettant de toucher une cible de clientèle spécifique.

Spécialisation : type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constants des ressources d'une entreprise sur un seul domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte.

Spécialisation fonctionnelle : découpage des responsabilités suivant des compétences techniques spécifiques.

Stars : activités possédant une forte part de marché relative sur un marché en croissance.

Strategic Business Unit : organisation d'un ensemble de DAS (voir ce terme) liés par l'existence de ressources ou de savoir-faire communs.

Stratégie de coût : consiste à rechercher la minimisation du coût total afin d'être en position de dicter les prix sur le marché. L'avantage en termes de coût est souvent obtenu par une taille importante et des forts volumes de production. Les stratégies de coût sont donc souvent qualifiées de stratégies de volume (voir aussi Effet d'expérience et Stratégie de volume).

Stratégie de différenciation : consiste à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficiles.

Stratégie de volume : voir Stratégie de coût.

Stratégie émergente : opposée à la stratégie délibérée dans la mesure où elle n'exprime pas une stratégie claire formulée au préalable. Elle consiste à appréhender la stratégie comme réponse à des événements ou à des conduites imprévus.

Stratégies de grappe technologique : stratégies, qui à partir de la fertilisation croisée de technologies génériques, aboutissent au développement de l'entreprise dans des domaines d'activités très divers, sans autre lien les uns avec les autres que le recours à des technologies communes
Stratégies génériques : stratégies types qu'une entreprise doit mettre en oeuvre pour construire un avantage concurrentiel. Elles désignent généralement les stratégies de coût, les stratégies de différenciation (les stratégies de spécialisation ou de niche).

Stratégies technologiques : stratégies s'appuyant sur la valorisation de technologies dont l'entreprise a acquis une maîtrise exceptionnelle.

Structure : ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre les unités.

Structure de compromis : structure combinant les caractéristiques des différentes structures classiques.

Structure de coût : décomposition du prix de revient suivant la nature des coûts.

Structure divisionnelle : structure divisée en centres de profits distincts disposant de pouvoirs étendus sur leur produit et leur marché.

Structure en soleil : structure exclusivement centrée autour du patron qui assure les responsabilités stratégiques et la direction opérationnelle de l'entreprise.

Structure fonctionnelle évoluée : structure découpée principalement par fonctions, mais permettant des modes d'intégration autour d'axes de spécialisation (par exemple; produit ou pays).

Structure fonctionnelle simple : structure exclusivement découpée en grandes fonctions et en sous-fonctions.

Structure globale : structure qui prend en compte à la fois les dimensions fonctions, pays et produits dans une multinationale diversifiée.

Structure matricielle : structure différenciée suivant plusieurs axes à la fois (pays/produits, technologie/produit, fonctions/projets ...) et impliquant, par conséquent, plusieurs lignes hiérarchiques simultanées.

Structure mécaniste : structure se caractérisant par sa centralisation, sa formalisation et sa rigidité

élevée.

Structure organiste : structure se caractérisant par sa décentralisation, son caractère peu formalisé et sa flexibilité.

Structure par projets pure : structure découpée en fonction des projets, où le responsable du projet dispose d'un pouvoir hiérarchique sur tous les membres de l'entreprise intervenant dans son projet.

Substitution : consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre remplissant une fonction d'usage similaire ou élargie.

Support logistique : fonctionnels fournissant des services spécialisés, systématiquement ou à la demande, de façon à réaliser des économies d'échelle au niveau de l'entreprise.

Surprise stratégique : événement apparaissant dans la vie de l'entreprise caractérisé par sa soudaineté et par l'importance de ses conséquences.

Synergie : provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en oeuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

Systèmes concurrentiels : systèmes définissant les caractéristiques dominantes de la concurrence dans un domaine d'activité à partir de deux critères : les sources de différenciation et l'importance de l'avantage concurrentiel potentiel qu'il est possible de construire dans le domaine.

T

Taux de croissance du marché : mesuré par l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. Il constitue l'un des facteurs déterminant l'attrait d'un secteur d'activité.

Technologie : application concrète de connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit.

Technologies clés : technologies ayant un impact majeur sur la position concurrentielle d'une firme dans une activité donnée.

Technologies de base : technologies qui sont largement répandues dans une activité et ne constituent plus les fondements de la concurrence.

Technologies élémentaires : procédés ne pouvant faire l'objet d'une décomposition.

Technologies émergentes : technologies au stade de l'expérimentation susceptibles de modifier à l'avenir les conditions de la concurrence dans une activité
Technostructure : fonctionnels conseillant et orientant les unités dans la définition de leurs politiques spécifiques et dans la mise en oeuvre des décisions correspondantes.

Théorie de la contingence : théorie appréhendant l'entreprise comme un système ouvert qui doit s'adapter aux caractéristiques de l'environnement. La structure d'une entreprise dépend alors de plusieurs critères : sa taille, la technologie utilisée et l'évolution de l'environnement.

Trajectoire stratégique : évolution dans le temps de la position stratégique de l'entreprise.

V

Vaches à lait : activités dont le marché de référence connaît une croissance faible, mais pour lesquelles l'entreprise détient une part de marché relative élevée.

Valeur d'un domaine d'activité : évaluation de l'intérêt que présente un domaine d'activité pour une entreprise.

Valeur intrinsèque d'un domaine d'activité : valeur définie à partir de critères objectifs tels que la croissance, la structure concurrentielle, la rentabilité potentielle et les barrières à l'entrée.

Valeur relative d'un domaine d'activité : valeur s'appréciant à partir des caractéristiques propres à l'entreprise.

Valeurs : préférences collectives qui s'imposent au groupe.

Valeurs personnelles des dirigeants : ensemble des principes moraux, des préférences culturelles et des attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants (cf. modèle de Harvard).

Veille technologique : collecte et exploitation permanente d'informations sur l'environnement technologique pertinent de l'entreprise.

