

INTRODUCTION

« Battre le fer pendant qu'il est chaud », « laisser faire le temps qui arrange tout », « s'unir pour vaincre », « tirer son épingle du jeu », « rejeter la responsabilité sur autrui », ..., sont des stratégies citées, non sans humour, par L. C. SORRELL en 1951.

Or, avant qu'une entreprise choisisse l'une ou l'autre des stratégies possibles, elle doit certainement travailler sur des préalables nécessaires. Cela pointe directement la planification stratégique. Ce volet a fait l'objet de plusieurs modèles et apports théoriques.

La planification stratégique est la réflexion qui dominait durant les années soixante dans un environnement en plein expansion et avec une concurrence plus diversifiée. Elle correspond à un processus par lequel la stratégie devrait supposément être développée et opérationnalisée de façon formelle.

Il revient à l'américain H. I. ANSOFF d'avoir développé la notion de planification stratégique au cours des années 1960 - 1970. C'est l'un des premiers théoriciens de la firme à avoir insisté sur la formalisation du processus stratégique. Son modèle le plus célèbre demeure le « Modèle TPM » (**T**echnologies - **P**roduits - **M**archés).

Ainsi, plusieurs questions peuvent être posées :

- ⊙ Qu'entend-on par planification stratégique ?
- ⊙ En quoi consiste le modèle de H. I. ANSOFF ?
- ⊙ Quel est son apport par rapport au développement de la planification stratégique au sein des entreprises ?
- ⊙ Quelle doit être l'orientation générale de la firme ?
- ⊙ Quels moyens mettre en œuvre pour la guider vers les objectifs visés ?
- ⊙ Qu'en est-il de la planification stratégique aujourd'hui et demain ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre travail sera structuré en quatre chapitres :

- ⊙ Le premier chapitre fera le point sur les aspects généraux du thème, à savoir les définitions des différents concepts de base, ainsi que l'évolution de la planification stratégique à travers l'histoire ;
- ⊙ Le deuxième chapitre sera consacré à lancer les premières questions sur les fondements et les bases méthodologiques et conceptuelles du modèle TPM. Pour ce faire, on abordera la biographie de l'auteur, son parcours théorique et pratique, ainsi que la logique de base du modèle ;
- ⊙ Dans le troisième chapitre, il sera question de présenter les différents aspects du modèle TPM en relation avec le schéma global de formulation d'une stratégie et de la planification stratégique ;
- ⊙ Quant au quatrième chapitre, il aura comme objet la clarification des différents repères de la planification stratégique (démarche, typologie, fonctions, etc.) ainsi que des critiques et perspectives de la planification stratégique.

ENCGT - DESA FACG
Management Stratégique

CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Section 1 : Définitions et Concepts Clés

La planification d'entreprise est généralement présentée comme le mécanisme et l'outil par lequel on vise à affronter une situation à venir. C'est un instrument de la formulation et de la mise en œuvre des décisions stratégiques. En fait, la planification est chargée de sens divers de sorte qu'elle fait l'objet d'un certain nombre d'opinions contradictoires, d'où la nécessité de la définir (§1) pour bien appréhender le domaine de la stratégie de l'entreprise. Aussi, faut-il préciser encore quelques aspects de la planification pour éviter toute confusion avec d'autres concepts proches (§2). Un dernier point de la présente section sera consacré à l'éclaircissement de la notion de « modèle » (§3) du fait que nous travaillons sur un apport exprimé sous forme de modèle à savoir le « modèle TPM ».

La planification stratégique possède deux caractéristiques essentielles qui sont la **formalisation et l'anticipation**, c'est ainsi que les entreprises se distinguent entre elles en matière de planification stratégique par le degré de formalisation de leurs planifications stratégiques.

§1. Définitions de la Planification Stratégique

Avant de voir comment la planification a été appréhendée dans le contexte de la stratégie, il convient de la définir d'abord étymologiquement, ensuite selon les grands auteurs de la stratégie.

1. Définition étymologique

Le terme plan provient du terme latin « *planum* », c'est-à-dire « mettre à plat », de ce fait, le terme de la planification peut être associé à la conception et à la modélisation.

D'abord, selon le dictionnaire « Le Petit Robert¹ », la planification est « une organisation selon un plan, elle consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres pour les atteindre dans les délais prévus ». Selon ce même dictionnaire, le verbe planifier signifie « organiser selon un plan ».

Ensuite, d'après « Le petit Larousse² », la planification c'est « l'action de planifier » ; c'est aussi « un encadrement du développement économique ».

De même, selon le « Dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette »³, le verbe « planifier » signifie organiser, et prévoir selon un plan. Ce dictionnaire donne à la planification un sens purement économique : « organisation des moyens et des objectifs d'une politique économique pendant un nombre d'années à venir ».

Enfin, « Le Dictionnaire de la Langue Française⁴ » définit la planification comme « l'organisation des moyens et des objectifs d'une politique économique pendant un nombre d'années à venir ».

De ce fait, on s'aperçoit que la plupart des définitions mettent l'accent sur quelques éléments tels que : organisation, prévoir, plan, objectifs, moyens, années à venir, etc. Il s'agit donc d'avoir une organisation, de fixer des objectifs et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre.

2. Définition selon les auteurs

En matière de sciences de gestion et de décision, la planification d'entreprise peut être perçue comme un processus de prise de décision ayant pour but la conception d'un état futur de l'entreprise.

Selon Raymond-Alain THIETART, la planification stratégique est « une aide, un mode de raisonnement, une démarche favorisant une bonne analyse de la situation, une réalisation suffisante des objectifs »⁵.

¹ Le Nouveau Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Edition Dico Robert Inc., 1995.

² Le Petit Larousse, Grand Format, Edition VUEF, 2003.

³ Le Dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette, Edition Hachette, 1992, p.1424.

⁴ Le dictionnaire de la langue française, Encyclopédie et Noms Propres, Edition Succès du Livre, 1992.

⁵ R.-A. THIETART, La stratégie d'entreprise, Ediscience International, 2^{ème} édition, 1993.

De sa part, R. L. ACKOFF⁶ définit la planification comme « un processus qui vise à produire un ou plusieurs états futurs désirés et qui ne se produiraient pas si rien n'était fait ».

Pour Peter DRUCKER⁷, « planifier » est « un instrument d'action » qui donne à l'entreprise « le moyen d'agir sur le futur » puisqu'il permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir. C'est aussi un « instrument de cohérence » qui assure les ajustements entre les personnes, les divisions, et les échéances. C'est encore un « instrument de motivation ».

Pour cet auteur, la planification stratégique est « un processus continu par lequel on prend de façon systématique des décisions stratégiques en cherchant à en prévoir le mieux possible les conséquences, à édifier un plan qui en précise les moyens d'exécution et à en mesurer les résultats relativement aux prévisions par une série de contre-épreuves »⁸.

Alain Charles MARTINET⁹ définit la planification stratégique comme « un processus organisé d'élaboration et de mise en forme des objectifs, des orientations, et des actions stratégiques au sein d'une entreprise ».

§2. Distinction entre Planification et autres concepts voisins

Le concept « Planification Stratégique » se trouve très souvent confondu avec d'autres concepts qui jouissent d'une sorte d'approximation avec lui en terme d'utilité pour l'entreprise. On parle ici de la prévision, la programmation, et de la politique d'entreprise.

En fait, la planification stratégique se distingue nettement de la prévision. Cette dernière s'efforce de répondre, par des voies exploratoires, à la question « Que va-t-il se passer ? ». De même, la planification stratégique est différente de la prospective. Cette dernière répond à la même question de manière plurielle (il y a plusieurs avenir

⁶ R. L. ACKOFF, *A Concept of Corporate Planning*, New York, Wiley Interscience, 1970, cité par Roland CAROLI, « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, N° 112, Janvier - Février 1997.

⁷ P. DRUCKER, cité par J. ORSONI, *Management Stratégique*, Edition VUIBERT, 2^{ème} édition, Septembre 1994.

⁸ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 152.

⁹ Alain Charles Martinet, « Planification stratégique », article 121, *Encyclopédie de gestion* (sous la direction de Yves SIMON & Patrick JOFFRE), ECONOMICA, 2^{ème} édition, 1997.

possibles) et intrapolative (on part d'une hypothèse forte sur l'avenir et on reconstitue la trajectoire qui permet d'y arriver). Quant à la planification stratégique, elle définit une problématique qui s'articule sur la réponse à la question suivante : « Qu'allons nous faire ? ».

La planification se distingue également de la programmation. En fait, alors que la programmation exprime une séquence d'actions précisément déterminées quant à leur nature et à leur date¹⁰, la planification représente un cadre de réflexion général et global en intégrant des problèmes complexes et interdépendants.

Pour ce qui est de la différence entre planification et stratégie, H. DUHAMEL¹¹ estime qu'entre le plan et la stratégie, existe la relation de la partie au tout. La stratégie englobe le plan pluriannuel, elle ne se limite pas à lui.

Il est toutefois intéressant de constater qu'entre la stratégie et la planification, la préférence semble maintenant donnée à celui des deux termes qui a la plus faible connotation rationnelle, celui qui est chargé des idées de risque et de lutte.

La planification est un travail minutieux qui ressemble à celui des comptables. Il exige le rassemblement et le traitement de très nombreuses données quantitatives. Il peut être confié à un groupe de personnes ayant une formation de haut niveau dans le domaine économique et financier. Par contre, la stratégie reste, toujours aux yeux de H. DUHAMEL, « une combinaison de réflexions, de décisions et d'actions qui se situe au niveau du responsable suprême »¹².

§3. Notion de « Modèle »

1. Définitions et significations

Parmi les différentes significations du mot "modèle" selon plusieurs dictionnaires, on peut retenir les significations suivantes qui intéressent le domaine du management :

Selon le Dictionnaire Larousse, un modèle est « toute structure logique ou mathématique formalisée utilisée pour rendre compte d'un

¹⁰ Jean-Pierre DETRIE (sous la direction de), STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3ème édition, 1997, p. 378.

¹¹ Henri DUHAMEL, Stratégie et direction de l'entreprise, Centre de Librairie et d'Éditions Techniques (CLET), 1^{ère} édition, 1986, p. 195.

¹² H. DUHAMEL, *op. cit.*, p. 196.

ensemble de phénomènes qui, bien que n'ayant pas de lien de causalité univoque, possèdent entre eux certaines relations ».

Selon le Dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette, un modèle est « ce qui sert d'exemple, ce sur quoi on règle sa conduite ; exemple que l'on suit ou que l'on doit suivre ». C'est aussi « un schéma théorique visant à rendre compte d'un processus, des relations existant entre divers éléments d'un système ». Par ailleurs, un modèle mathématique est « un ensemble d'équations et de relations servant à représenter et à étudier un système complexe »¹³.

Le modèle est ici défini de manière formelle et se rapproche de la notion utilisée dans les domaines scientifiques, notamment celui des mathématiques et de la recherche opérationnelle. Cette définition laisse apparaître, de manière trop appuyée, l'idée de concordance et de liaison entre le modèle et son objet.

Jean-Louis LE MOIGNE fournit une approche plus systémique de l'idée de modèle. Pour lui, « modéliser est à la fois identifier et formuler quelques problèmes en construisant des énoncés, et chercher à résoudre ces problèmes en raisonnant par des simulations. [...]. En faisant fonctionner le modèle énoncé, en tente de produire des modèles solutions... »¹⁴.

Un modèle est donc une représentation personnelle, pas obligatoirement formalisée, d'une situation, d'un objet que le modélisateur cherche à interpréter dans son fonctionnement ou dans sa réalité immédiate. Cette représentation suppose nécessairement l'existence de liens entre les éléments d'un phénomène.

2. L'utilité des modèles

L'importance de l'étude de ces modèles se base sur plusieurs raisons. D'abord, ces modèles, bien utilisés, sont d'excellents outils de représentation de situations complexes (notamment en matière de portefeuille d'activités). On rejoint donc ici le sens donné par le modèle mathématique.

Ensuite, les modèles sont d'un usage très répandu, d'où la nécessité d'en préciser les domaines d'utilisation et les limites. Il s'agit donc de représentations valables pour un champ d'application bien précis.

¹³ Dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette, Editions Hachette, 1992, p. 1199.

¹⁴ J.-L. LE MOIGNE, Les systèmes de décision, PUF, 1974.

Enfin, certains de ces modèles que l'on peut qualifier de « génériques » restent des représentations très englobantes, riches de capacités de réflexion.

3. Les principales caractéristiques des modèles

Pour être utilisables, les modèles doivent respecter quelques propriétés fondamentales. En matière de décision stratégique, l'arbitrage de la modélisation est souvent celui entre la complexité et la simplification. En effet, un modèle complexe pour une réalité complexe sera difficile à utiliser ou à maîtriser. De même, une simplification conduit certainement à une représentativité limitée ou partielle de la réalité.

De façon générale, les propriétés essentielles d'un modèle sont :

- ▣ La représentativité : simplifier sans dénaturer ;
- ▣ La cohérence : donner une bonne image de la réalité ;
- ▣ La validité : donner des résultats acceptables ;
- ▣ L'utilité : aider à la prise de décision ;
- ▣ La maniabilité : être utilisables dans une variété de situations notamment prospectives.

Toutefois, il est nécessaire de rappeler que tout modèle n'est qu'une représentation provisoire et partielle d'une réalité qui change rapidement. De ce fait, il ne s'agit jamais de modèles de décisions, mais de modèles d'aide à la décision ou d'aide aux choix stratégiques.

Section 2 : Evolution Historique de la Planification Stratégique

Nonobstant le fait que la littérature sur l'histoire de la planification stratégique ne date que depuis le début du vingtième siècle - à l'époque de la naissance de la firme managériale, de l'apparition de la coordination administrative, et de la supervision de managers par des managers - il nous paraît bien évident qu'elle est très ancêtre, mais que sa forme et son objet sont restés plutôt alloués à la réalisation des objectifs d'ordre politique et militaire.

En matière de gestion, la planification fait son apparition au début du vingtième siècle dans les travaux d'Henri FAYOL (en 1916) pour qui la direction générale a pour tâche la « prévoyance » et le « contrôle ». Cette

fonction requiert la fixation des objectifs, la prévision des moyens pour les réaliser ainsi que la vérification si les dits objectifs ont été bien réalisés ; puisqu'il pensait que « *prévoir c'est déjà agir* »¹⁵.

Malgré cette tentative d'approcher la planification, ne serait que par la proposition de certaines définitions, la planification est restée dans un état élémentaire et ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale qu'elle commence à prendre sa place dans la réflexion managériale et décisionnelle.

C'est ainsi que l'évolution de la planification stratégique s'est étalée sur trois phases qui correspondaient chacune à une forme bien distincte. On parle ici de la planification à long terme qui prédominait entre 1945 et 1965 (§1), de la planification stratégique entre 1965 et 1980 (§2), et du passage au management stratégique à partir de 1980 (§3).

§1. Première phase (1945 - 1965) : la planification à long terme

Cette période était caractérisée par une forte pression de la demande, le contexte économique était largement favorable, les marchés en pleine expansion, la préoccupation majeure des entreprises étaient de suivre la demande et de réaliser une croissance au moins égale à celle du marché.

A cette époque, la planification a été un processus qui se compose de 3 étapes :

☐ 1ère étape, établissement des objectifs : ce sont des résultats chiffrés à atteindre (chiffre d'affaires, profit, part de marché...);

☐ 2ème étape, établissement des programmes d'action : ces programmes sont établis en fonction des buts et objectifs fixés par les actionnaires et dirigeants, il visent la programmation des actions à entreprendre pour atteindre les dits objectifs, ces programmes sont chiffrés et assortis d'engagements pluriannuels ;

☐ 3ème étape, établissement de budgets : ces budgets sont établis par service et ils sont affectés à une fonction

¹⁵ Jean-Pierre DETRIE (sous la direction de), STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3ème édition, 1997.

déterminée par rapport à la tâche qu'elle est amenée à réaliser.

A la fin de chaque année, les différences entre les budgets réalisés et les budgets programmés constituent des écarts (en quantité et en valeur) qui sont analysés par le contrôleur budgétaire, pour vérifier le degré de réalisation du programme budgétaire.

Durant cette période, un certain nombre de critiques a été adressé à la planification qui se basait sur l'idée qui prédominait à savoir que « *le futur n'est plus ce qu'il était* ». En fait, on reprochait à la planification que :

▣ La perception du plan stratégique est axée beaucoup plus sur la procédure de planification que sur le processus de la planification, le respect des procédures trône sur la formulation du plan et de la stratégie ;

▣ La conception rationaliste repose sur une certaine lourdeur bureaucratique notamment dans l'établissement des budgets ainsi que les procédures de leurs négociations ; une lourdeur privilégiée au détriment de l'innovation.

§2. Deuxième phase (1965 - 1980) : la planification stratégique

En chevauchant à ses débuts avec la phase précédente, la deuxième étape repérable voit s'articuler de façon plus ou moins pacifique le courant de la planification qui se sophistique, et un nouveau courant particulièrement actif et qui va progressivement submerger le premier : la stratégie d'entreprise¹⁶.

Le concept de la planification stratégique s'est développé par Harry Igor ANSOFF. Il reposait sur l'hypothèse de l'imprévisibilité de l'environnement et de son caractère dynamique, complexe et turbulent¹⁷.

La planification stratégique en plus d'un plan écrit, formel contenant aussi bien les objectifs que les directives adressées aux entités chargées de l'exécution, requiert la mise en place d'un processus de mise en œuvre des procédures, ce processus ayant un impact sur les décisions

¹⁶ Alain Charles Martinet, planification stratégique, article 121 Encyclopédie de gestion sous la direction de Yves SIMON & Patrick JOFFRE, ECONOMICA, 2ème édition, 1997.

¹⁷ Gaël GUEGUEN, « Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques », ATER Montpellier III et ERFI Montpellier I, 1999.

stratégiques qui seront prises dans le futur est doté des caractéristiques suivantes:

- ▣ Raisonnement heuristique dans le processus de prise de décision ;
- ▣ Adaptation aux changements qui peuvent affecter l'environnement de l'entreprise.

Malgré les apports considérables de cette approche, elle a reçu plusieurs critiques notamment :

- ▣ Le processus de planification stratégique proposé comprend le risque de se transformer en une procédure de diagnostic stratégique ;
- ▣ Le processus ne répond pas aux contraintes internes notamment en matière d'organisation, de même qu'elle reste vague en ce qui concerne la mise en place du plan stratégique ;
- ▣ Les problèmes liés à l'environnement externe de l'entreprise ne sont pas bien explicités.

§3. La troisième phase (à partir de 1980) : de la planification stratégique au management stratégique

Bien que le concept du management stratégique trouve son origine vers le milieu des années soixante, ses applications effectives ne vont s'épandre qu'à partir des années quatre-vingt. Le management stratégique est défini comme « l'ensemble des décisions et des actions qui résultent de la formulation et de l'implémentation d'un plan achevé pour la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise » ; il venait pour combler les lacunes et dépasser les limites dénoncées de la planification stratégique. L'accent était mis sur le couplage entre la stratégie et la gestion courante¹⁸.

En fait, le management stratégique ne s'oppose pas à la planification stratégique qui continuait à être pratiquée. Cependant, elle s'éloignait progressivement des excès qu'elle avait pu engendrer auparavant en devenant un système de management parmi d'autres.

¹⁸ Alain Charles Martinet, *op. cit.*

Section 3 : La planification stratégique : un positionnement épistémologique¹⁹

Après avoir défini la planification et clarifié son évolution, il nous semble très intéressant de la positionner épistémologiquement pour pouvoir évaluer son apport scientifique. A cet effet, on distingue entre le **courant positiviste** (§1) et le **courant constructiviste** (§2).

§1. Le courant positiviste : La planification en tant qu'objet

Ce courant repose sur trois principes: principe ontologique, principe de l'univers câblé et principe d'objectivité. Nous s'attacherons à expliciter chacun de ces principes à part.

1. Le principe ontologique

Le modèle orthodoxe des sciences de l'administration s'appuie sur l'étude d'un objet scientifique par opposition à des objets non scientifiques²⁰. Cet objet est supposé exister en soi abstraction faite de son concepteur ou du chercheur qui l'étudie. Dans la planification, on fait appel à cette notion de vérité notamment en matière de contrôle de gestion dans le calcul des vrais coûts et des vrais écarts par rapports aux vrais coûts.

2. Principe de l'univers câblé

Après avoir défini le réel scientifique à étudier, il convient de découvrir les lois qui le régissent, faire partie des sciences sociales revient à ressortir les lois et principes qui gouvernent un phénomène particulier. « *On peut considérer l'homme comme étant soumis à des lois, à des mécanismes qui le dépassent et lui imposent, inconsciemment sans*

¹⁹ Pour l'élaboration de ce point on s'est basé essentiellement sur : François LACROUX, épistémologie de la planification stratégique, GRASCE - Université d'Aix-Marseille III (2004).

²⁰ On peut citer à ce niveau plusieurs auteurs représentatifs de ce courant tels que : F. LACROUX en 2000, E. COHEN en 1989, M. BERGADAA et S. NYECK en 1992.

doute, ses comportements. Il est alors assimilé à une particule qui permet de développer une physique de social, ou un algèbre social »²¹.

On peut trouver une certaine similitude dans certaines pratiques de planification par rapport au principe de l'univers câblé notamment, dans les méthodes des graphes telles que la méthode PERT qui fait sortir les liens de causalité et de temporalité qui peuvent exister entre les différentes étapes d'un processus.

3. Principe d'objectivité

Ce principe s'intéresse à la « position » du scientifique, attribuer le caractère scientifique à une observation suppose une séparation fondamentale entre l'observant et l'observé. Bien qu'on puisse constater un certain partage entre le planificateur et l'acteur chargé de l'exécution du plan, la planification en tant que pratique éprouve des difficultés pour obéir à ce principe d'objectivité dans la mesure où ce principe postule une « vie » du phénomène qui devrait être indépendante de son éventuelle observation, le phénomène devrait en principe « préexister » et « post-exister » à l'observation effectuée par le chercheur alors que le plan stratégique est le fruit de la conception et la création du planificateur.

§2. Le courant constructiviste : La planification en tant que projet

Ce courant repose sur trois principes : principe de représentabilité, principe de l'univers construit et principe de projectivité.

1. Principe de représentabilité

A travers ce principe, la réalité conférée à un phénomène ne résulte que de la représentation que nous donnons au phénomène étudié : *« l'entreprise n'existe que par les représentations que nous nous en construisons : la carte n'est sans doute pas le territoire, mais le territoire entreprise n'a de réalité que par les cartes, ou les modèles que nous établissons »²².*

²¹ Selon C. MOUCHOT en 1990, cité dans F. LACROUX, *op. cit.*

²² D'après J.-L. LE MOIGNE, cité dans F. LACROUX, *op. cit.*

L'application épistémologique du principe de représentabilité conduit au fait qu'il y ait un rapport entre ce principe et la planification dans la mesure où le terme « plan » provient, comme nous l'avons mentionné plus haut, du latin « *planum* », « mettre à plat » c'est-à-dire représenter ou modéliser. Le planificateur essaie de se faire une représentation par rapport à l'avenir sur des événements et des actions qui n'existent que dans son esprit.

2. Principe de l'univers construit

Selon ce principe, les lois de la nature sont la pure conception de l'homme et résultent de la perception qu'il se fait de son environnement externe, quoiqu'il ne puisse nier l'existence des lois que l'homme peut se tromper en les interprétant. « HUME affirme qu'on ne peut jamais dire "la pierre est chaude parce que le soleil brille", mais simplement "chaque fois que le soleil brille, la pierre devient chaude" »²³.

Puisque la planification est une opération d'ajustement visant à réduire un décalage entre une situation voulue et une situation réelle, elle représente une certaine cohésion par rapport à ce principe de l'univers construit.

3. Principe de projectivité (ou d'interaction sujet-objet)

Dans les sciences sociales en général et les sciences des organisations en particulier, le principe d'objectivité entre le chercheur et le phénomène qu'il étudie tend à perdre son poids devant la forte interaction entre les deux parties. Certains insistent aussi sur les projections que peuvent apporter les recherches en matière de management stratégique et des sciences de conception : « toute tentative pour repenser vraiment le management stratégique doit prendre en compte [cette inséparabilité] et, par conséquent, simultanément pousser à une réflexion sur la recherche elle-même. Quand nous nous posons des questions à propos de quelque chose, nous ne devons pas uniquement chercher des réponses à des questions complètement nouvelles, nous devons [aussi] devenir inventifs dans notre façon de découvrir les choses »²⁴.

²³ C'est ce qu'écrit R. RIEDL en 1988 pour rester prudent quant à l'affirmation d'une certaine causalité naturelle.

ENC GT - DESA FACG
Management Stratégique

²⁴ Selon l'expression de G. Von KROGH et autres auteurs (1994), cités dans F. LACROUX, *op. cit.*

CHAPITRE 2 : H. I. ANSOFF ET LES

FONDEMENTS

DU MODÈLE TPM

Section 1 : Harry Igor ANSOFF : Le père de la stratégie d'entreprise



§1. Biographie de Harry Igor ANSOFF

Harry Igor ANSOFF (1918-2002), de nationalité américaine, est à la fois un praticien et un théoricien du domaine de la « Stratégie d'Entreprise ». Il a fait un parcours extraordinaire en unissant théorie et pratique, sciences de l'ingénieur et sciences de gestion, etc. Suivons donc ce parcours, étape par étape, pour pouvoir en extraire ce qui faisait de cet auteur « le père de la stratégie d'entreprise moderne »²⁵.

Né en 1918 à Vladivostok (Russie), H. I. ANSOFF émigra avec sa famille aux Etats-Unis d'Amérique pour obtenir son enseignement secondaire à la « *Stuyvesant High School* » à New York. Ensuite, il étudia le "*General Engineering*" (Ingénierie Générale) au « *Stevens Institute of Technology* ». C'est après quelques années qu'il obtint le "*Master of Science Degree*" dont la spécialité était "*The Dynamics of Rigid Bodies*" (La Dynamique des Corps Rigides).

En 1948, et au terme de ses études scientifiques, il va obtenir son Doctorat en "*Mathématiques Appliquées*" (*Applied Mathematics*). Par ailleurs, il est à noter que H. I. ANSOFF, durant la Seconde Guerre Mondiale, a été membre de la "*US Naval Reserve*" servant comme liaison avec la marine militaire russe (*The Russian Navy*). Aussi, il a été un instructeur en Physique à la "*US Naval Academy*".

Il travailla pendant huit ans (1948-1956) à la "*Rand Corporation*" où il s'intéressa notamment à la stabilité des systèmes linéaires²⁶.

²⁵ Selon le point de vue de plusieurs auteurs, parmi lesquels on trouve Alain NOËL, Professeur et Directeur du Programme MBA à l'Ecole des HEC de l'Université de Montréal, et Fondateur de la série d'ouvrages "Perspectives en Management Stratégique" (ECONOMICA).

²⁶ J.-C. SCHEID, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, Coll. Sciences Humaines, 1990, p. 156.

Ensuite, entre 1956 et 1961, il fut responsable des plans et programmes (*Planning Specialist*) à la “*Lockheed Aircraft Corporation*” où il bénéficia d’une expérience pratique concernant l’analyse des complexités d’un environnement des affaires²⁷. Dans cette même organisation, il dirigea une division des techniques industrielles en occupant le poste de “vice-président de la planification” puis de “directeur de diversification”.

L’année 1963 a marqué le début de sa vie académique où il devint Professeur d’Administration Industrielle à la « *Graduate School of Industrial Administration* » (*Carnegie Mellon University de Pittsburgh*). En 1968, il devint Doyen-Fondateur, puis Professeur de Management, à la « *Graduate School of Management* » (*Vanderbilt University, Nashville, Tennessee*).

Entre 1973 et 1975, il enseigna au “*European Institute for Advanced Studies in Management*” à Bruxelles (Belgique). Ensuite, entre 1976 et 1983, il enseigna à la “*Stockholm School of Economics*” au Suède. Il a été consultant dans une centaine de sociétés multinationales telles que *Philips, General Electric, Gulf Oil, IBM, Sterling, WestingHouse, etc.*

Enfin, il prit sa retraite en 2000 après environ 40 ans d’enseignement. Deux ans après, à *San Diego* en Californie, le “Dimanche 14 Juillet 2002” a marqué la fin de sa vie suite à des complications causées par la pneumonie (inflammation des poumons), mais non pas la fin de ses travaux. En effet, le prestigieux « *Igor ANSOFF Award* », établi en 1981 aux Pays-Bas par le cabinet d’audit “*Coopers and Lybrand*”, continue à honorer et encourager les chercheurs en accordant un prix annuel international pour les recherches et les études en « *Strategic Planning and Management* » (Planification et Management Stratégique).

De plus, les étudiants des écoles de commerce et des programmes MBA demeurent familiarisés avec son « *Product-Market Growth Matrix* » que l’on aura l’occasion de voir en détail dans cet exposé. H. I. ANSOFF nous a apporté plusieurs concepts tels que : *corporate strategy, environmental turbulence, real-time strategic management, etc.*

Parmi ses publications, on peut citer, selon un ordre chronologique, les éléments suivants :

☐ “*Strategies for diversification*”, *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 2, **1957**, p. 113-124.

²⁷ En exploitant cette expérience, H. I. ANSOFF va publier sa fameuse “Matrice Produit-Marché” en 1957 : « *Strategies for diversification* », *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 2, p. 113-124.

■ *Corporate strategy*, McGraw-Hill, **1965**. (Traduction française: *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968).

■ *Business strategy: selected readings*, Penguin Books, **1969**.

■ *Repenser l'organisation, problèmes de langage*, avec Brandenburg, in Jantsch "Prospective et Politique", OCDE, **1969**.

■ *Acquisition behavior of United States Manufacturing Firms 1946-1965*, with others, Vanderbilt University Press, **1971**.

■ *From strategic planning to strategic management*, with Declerck and Mayes, Wiley, **1976**.

■ *Strategic management*, Mac Millan, **1979**.

■ *Understanding and managing strategy change*, Elsevier, **1982**.

■ *The new corporate strategy*, Wiley, **1988**.

Par ailleurs, son œuvre majeure demeure principalement « *Corporate Strategy* ». Cet ouvrage apporte une procédure de décision stratégique et une clarification de quelques concepts majeurs : vecteur de croissance, diversification, etc. Ainsi, selon Alain Charles MARTINET, cet ouvrage « *contribue incontestablement à légitimer la planification stratégique au sein des grandes entreprises où sa diffusion s'accélère en créant ses experts, ses associations professionnelles, ..., et son pouvoir* »²⁸. L'ouvrage a été traduit en 14 langues, ce qui montre encore son importance et son utilité dans le domaine de la stratégie.

§2. Les éléments clés du parcours de H. I. ANSOFF

H. I. ANSOFF a été préoccupé au départ par la formulation de la stratégie. Selon lui, c'est un processus d'action utilisé pour définir « *des moyens à mettre en œuvre pour déterminer l'orientation d'une firme et la guider vers ses objectifs* »²⁹.

C'est à lui qu'on doit les premières réflexions sur :

■ Les liens entre la stratégie et l'allocation financière des ressources de l'entreprise ;

²⁸ Alain Charles MARTINET, « Planification stratégique », Article n° 121, Encyclopédie de Gestion (sous la direction de Yves SIMON et Patrick JOFFRE), ECONOMICA, 2^{ème} édition, 1997, pp. 2249 - 2256.

²⁹ Harry Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, Traduction française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 3^{ème} édition, 1974, p. 9.

- ▣ L'élaboration d'une grille hiérarchisée d'objectifs ;
- ▣ L'analyse de l'avantage comparatif dans le design d'une décision stratégique ;
- ▣ L'utilisation du critère de synergie pour formuler une stratégie.

Sa contribution est liée, entre autres, à la nécessité de relier la stratégie aussi bien aux impératifs financiers qu'au marketing de la firme. Mais l'apport fondamental demeure le fait que H. I. ANSOFF est le premier à proposer de **formaliser le processus de réflexion stratégique**.

Ainsi, d'après les différentes étapes du parcours de H. I. ANSOFF, et d'après la lecture que nous avons faite de son ouvrage de base (*Corporate Strategy*), il s'avère qu'au moins trois éléments marquent son parcours de façon à devenir le « père de la stratégie d'entreprise ». Il s'agit d'abord de sa double identité (russe et américaine) et de son travail à l'armée navale américaine. Ensuite, on trouve sa spécialité scientifique (mathématiques appliquées). Enfin, il s'agit de l'expérience pratique au niveau des entreprises et de l'expérience académique en enseignement.

Pour ce qui est du premier élément, nous avons précisé plus haut que H. I. ANSOFF est né en Russie, puis a émigré aux Etats-Unis. Il a bénéficié donc d'une richesse culturelle considérable (double identité) sachant qu'il s'agisse de deux pays totalement différents du côté idéologique. Il a maîtrisé donc les deux langues, ce qui va lui permettre de travailler à la « *US Naval Reserve* » essentiellement pour assurer le contact avec la marine militaire russe durant la Seconde Guerre Mondiale. Nous remarquons donc que c'est là où il a confronté pour la première fois le monde de la stratégie sachant que l'origine (de la stratégie) est incontestablement militaire. Il a certainement observé les différentes stratégies prises par l'une ou l'autre des deux armées dans le cadre de cette guerre.

S'agissant du deuxième élément, nous constatons que c'est un mathématicien de formation (Doctorat en Mathématiques Appliquées). Ainsi, une formation purement scientifique (Sciences Physiques et Mathématiques) lui a fourni surtout une méthodologie scientifique logique, une certaine rigueur, un esprit d'analyse, etc. D'ailleurs, on remarque l'existence de ces éléments au niveau de son apport où il a présenté sa contribution sous forme de « modèles » et de schémas

d'ensemble dotés d'une certaine rigueur. Nous avons l'occasion de voir ces modèles au niveau du 3^{ème} chapitre.

Enfin, en ce qui concerne le troisième élément, on trouve que H. I. ANSOFF est l'un des rares exemples de praticiens qui ont pensé à théoriser leurs idées. Ainsi, après avoir été recruté par bon nombre d'entreprises, il a gravi les échelons jusqu'aux plus hauts niveaux hiérarchiques. La période 1948 - 1963 (15 ans) lui était suffisante pour penser à proposer des apports théoriques et à commencer donc la vie académique en tant que professeur d'université. Il a essayé de « théoriser » ses idées et ses propositions d'ordre pratique tout en s'efforçant de donner une théorie normative qui soit facilement applicable³⁰. Il est à noter qu'il a même publié des articles avant de commencer sa vie académique. Or, la publication de son ouvrage de base en 1965 était une formalisation du processus conduisant une entreprise à formuler une stratégie. Il s'est basé essentiellement sur les travaux des différents théoriciens en management.

§3. Contexte de l'apport de H. I. ANSOFF

1. Le contexte des Etats-Unis dans les années 1960

L'objet de l'ouvrage (*Corporate Strategy*) qui a été fixé par H. I. ANSOFF était « *de formuler une stratégie de l'entreprise dans le contexte socio-économique des Etats-Unis* »³¹. Il a précisé dans l'introduction de son ouvrage que les voies d'approche, la terminologie, les exemples et les notions évoquées sont empruntés au milieu américain des affaires.

En effet, la planification à long terme (généralement 5 ans) des activités de l'entreprise n'apparaît qu'à partir des années 1950. De plus, jusqu'à 1960, le contexte prédominant était caractérisé par une forte pression de la demande. Il s'agit donc d'un contexte économique marqué par une forte croissance. C'est ainsi que le problème principal des entreprises était d'assurer une croissance au moins aussi rapide que celle

³⁰ D'ailleurs, c'était là son ambition qu'il la exprimé dès l'introduction de son ouvrage (p. 10).

³¹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 9.

du marché. C'est justement le problème posé par H. I. ANSOFF dans son ouvrage : « Comment planifier et soutenir la saine croissance de l'entreprise ? ».

A l'époque, la planification à long terme répondait à une préoccupation essentielle : « Faire mieux ce qu'on sait déjà faire ! ». Donc, la planification était marquée par une prédominance de la spécialisation. En fait, au début des années 1960, les conditions d'activités deviennent plus complexes avec l'intensification d'une pression concurrentielle et l'accélération du rythme des innovations technologiques.

De ce fait, les systèmes de planification à long terme traduisaient l'expansion d'activité existante. Or, les entreprises avaient besoin d'imaginer un nouveau système correspondant au changement : « Planification Stratégique ». C'est là où se situe l'apport de H. I. ANSOFF en proposant une perspective managériale de stratégie de croissance par diversification de produits-marchés.

Certes, plusieurs autres apports ont été faits dans le même période (principalement LCAG), mais ils n'indiquent pas la méthode à suivre pour formuler les objectifs et la stratégie. Cette lacune a été comblée par H. I. ANSOFF en présentant un mode de réflexion basé sur l'alternative : expansion-diversification.

2. De F. W. TAYLOR à H. I. ANSOFF : De la planification à la stratégie

Les mécanismes de planification décrits par Taylor au début du vingtième siècle ne sont plus adaptés à des projets réalisés par des êtres humains. Les tâches répétitives et mécaniques sont de plus en dévolues... aux machines, laissant à l'humain des tâches plus créatives, moins séquentielles, moins répétitives et surtout moins prévisibles.

La gestion de projets traditionnels est très ancrée dans une vision taylorienne. Elle propose souvent de planifier en prévoyant à l'avance chacune des tâches. H. I. ANSOFF a introduit à la fin des années 60 le concept de planification stratégique pour tenir compte des turbulences de l'environnement et adapter ses objectifs en conséquences. Seuls des projets traditionnels gérés avec un management stratégique sont capables d'adapter les tâches en continu et peuvent devenir compatibles avec une gestion coopérative.

H. I. ANSOFF décrit les trois types de gestion possibles en fonction de la part d'incertitude. Lorsque l'environnement est stable, il est possible de proposer à l'avance une réponse spécifique à des problèmes connus. La planification traditionnelle règne en maître. Plus souvent, la situation comporte des risques et il existe plusieurs éventualités. Prévoir plusieurs cas de figure est alors le domaine de la politique (au sens de la politique d'organisation). Mais lorsque même les différentes options ne sont pas connues à l'avance, on ne peut définir que les règles qui faciliteront les décisions au bon moment. On fait alors de la stratégie.

Dans ce cas, il est nécessaire de se fixer comme objectif la direction dans laquelle on souhaite aller et ne surtout pas figer le choix du chemin que l'on souhaite prendre. La stratégie et la gestion par opportunité permettent une réponse plus adaptée à un monde en changement rapide et multipliant les liens possibles.

§4. Positionnement de l'apport de H. I. ANSOFF

Tout d'abord, il convient de signaler que pour son œuvre majeure "*Corporate Strategy*" publiée en 1965, il s'agit d'un ouvrage parmi les trois grands classiques dans le domaine de la stratégie d'entreprise. Ces trois classiques sont les suivants :

- ▣ Harry Igor ANSOFF, « *Corporate Strategy* » ;
- ▣ Kenneth ANDREWS, « *The Concept of Corporate Strategy* » ;
- ▣ Alfred CHANDLER, « *Strategy and Structure* ».

Ensuite, s'agissant des écoles de pensée en stratégie, il existe un débat central sur ce point entre plusieurs auteurs. On peut citer dans ce cadre l'apport de H. MINTZBERG³² pour la classification des dix écoles de pensée stratégique. On présentera par la suite les autres classifications qui existent.

1. Classification de MINTZBERG: "*The School Design*"

Récemment, MINTZBERG a présenté les différents courants actuels en stratégie d'entreprise en les situant sur une horloge : au fur et à mesure que « l'heure avance », on irait de courants mettant l'accent sur

³² Notamment dans son ouvrage: "Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique".

les procédures de décision, reposant sur des modèles et des techniques éprouvés, vers des écoles ou méthodologies plus contingentes, pour déboucher sur des approches s'intéressant aux processus de prise de décision, dans les organisations, puis chez les individus.

Aux yeux de MINTZBERG, l'idéal, loin d'être atteint, serait d'aboutir à une approche intégrant l'ensemble de ces préoccupations, les procédures et les processus, au sein d'une « configuration » englobant tous ces problèmes³³.

Ces écoles sont les suivantes :

1) L'école de la conception : l'élaboration de la stratégie comme processus de conception

Le véritable essor de cette école est dû à la *Business School of Harvard*. Sa contribution essentielle est son apport contenu dans le traité de politique générale, E. P. LARNED, C. R. CHRISTENSEN, K. R. ANDREWS et W. D. GUTH qui suggèrent que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (SWOT). L'une des critiques de cette école repose sur le fait que la pensée consciente joue un rôle moteur et sépare la phase de l'élaboration de la stratégie à celle de sa mise en oeuvre. De ce fait, elle nie certains aspects fondamentaux de l'élaboration de la stratégie notamment le développement incrémental, la stratégie émergente, l'influence de la structure existante sur la stratégie et la pleine participation des acteurs.

2) L'école de la planification : l'élaboration de la stratégie comme processus formel

L'école de la planification est née, selon MINTZBERG, au même moment que l'école de la conception. Son livre le plus influent, « *Corporate Strategy* » de H. I. ANSOFF, fut publié en 1965. Cette approche a eu une influence considérable dans la pratique du management stratégique dans les années 1970. Depuis, elle a essuyé des revers importants et a pratiquement disparue. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de conception en décomposant son élaboration en étapes distinctes et en lui donnant, sous forme de check-lists, une formalisation plus rigoureuse. En clair, l'équipe de « *planning stratégique* » remplace, de fait, les dirigeants dans la phase de conception³⁴.

³³ Michel MARCHESNAY, Management stratégique, Les Editions de l'ADREG (version électronique), Mai 2004, p. 36.

3) L'école du positionnement : l'élaboration de la stratégie comme processus analytique

Cette école normative a dominé la création stratégique dans les années 1980. C'est Michael PORTER, le célèbre professeur de Harvard, qui lui a donné son élan en 1980. Contrairement aux écoles précédentes qui admettaient que le nombre de stratégies pouvait être illimité, l'école du positionnement prétend qu'il n'existe que quelques stratégies clés assimilables à des positions de marché. L'école conserve l'idée que la stratégie précède la structure, en admettant que la structure du secteur d'activité oriente la position stratégique, qui à son tour dicte la structure de l'entreprise.

4) L'école entrepreneuriale : l'élaboration de la stratégie comme processus visionnaire

Parallèlement, sur d'autres fronts, des conceptions radicalement différentes faisaient leur apparition. A l'instar des écoles normatives, l'objectif est de comprendre comment se déroule une stratégie. Le concept fondamental axe le processus stratégique sur la vision du dirigeant de l'entreprise qui sait ce qu'il faut faire. La démarche stratégique est enfouie dans les mystères de son intuition. Les stratégies ne sont plus, des plans ou des positionnements précis, mais des visions, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores.

5) L'école cognitive : l'élaboration de la stratégie comme processus mental

Les chercheurs de l'école cognitive se sont intéressés à ce qui se passe dans la tête du stratège. Ils se sont inspirés des travaux de Herbert SIMON et de James MARCH qui ont vulgarisé l'idée que le décideur avait une rationalité limitée. La stratégie se présente ainsi comme perspective - sous forme de concepts. Pour la branche objective de cette école, ces données passent par des filtres déformants avant d'être décodés au moyens de cartes et de schémas qui modèlent la façon dont l'individu traite les données. Alors que la branche constructiviste adopte une conception plus interprétative du processus stratégique : le cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, à construire l'environnement à partir de son perçu plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.

³⁴ Ces propos seront critiqués par la suite par H. I. ANSOFF. Ces critiques s'adressaient bien entendu à H. MINTZBERG dans un article publié en 1991.

Cette école a une vision moins déterministe que l'école du positionnement et plus personnalisée que l'école de la planification mais sa contribution passe plus par son potentiel que par ses contributions effectives, en particulier sur la façon dont les concepts se forment dans la tête du stratège.

6) L'école de l'apprentissage: l'élaboration de la stratégie comme processus émergent

Parmi toutes les écoles descriptives, celle de l'apprentissage a été une sévère critique de la sacro-sainte séparation entre la formulation et la réalisation défiant ainsi les écoles normatives. Selon cette école, les stratégies se dégagent au fur et à mesure que les gens agissant parfois individuellement mais le plus souvent collectivement, assimilent progressivement les données de la situation, en même temps que les moyens dont dispose leur entreprise pour les traiter. Finalement, ils tombent d'accord sur un plan d'action qui fonctionne.

7) L'école du pouvoir: l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation

Il s'agit d'un courant de pensée peu développé dans la littérature. Ainsi, on a vu quelques publications dans les années 1970³⁵. A côté de l'influence « légitime » de l'économique, le « pouvoir » doit être analysé comme un processus d'influence en vue de négocier des stratégies favorables à des intérêts particuliers. Cette école axe l'élaboration de la stratégie en fonction du pouvoir dans deux sens différents. Le micro-pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le macro-pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt.

Cette école nous invite à considérer l'élaboration de la stratégie comme l'affaire d'une équipe et non d'un seul homme. La stratégie dominante dans l'entreprise sera celle des groupes les plus puissants. L'entreprise en tant qu'organisation, semble par essence, politique. Une « arène » où la stratégie s'élabore par interaction, par la négociation, et parfois par la confrontation directe, sous la forme de jeux politiques,

³⁵ Telles que le texte de Mac-Millan (1978) intitulé « *Strategy Formation : Political concepts* » et les travaux de BOWER et DOZ (1979) sur la formulation de la stratégie comme processus politique.

entre des intérêts de clochers et des coalitions changeantes, sans que personne ne l'emporte pour une période durable. Comme l'autorité veut que la chaîne de commandement soit unique, dans presque toute organisation, le pouvoir est légitime et officiellement reconnu.

8) L'école culturelle : l'élaboration de la stratégie comme processus collectif

Plusieurs chercheurs³⁶ ont cherché à comprendre l'influence de la culture sur le développement économique des entreprises. Pour l'essentiel, la culture est une interprétation du monde, avec les activités et les rites qui la reflètent. Les interprétations sont partagées collectivement dans un processus social. Avec cette école, l'élaboration stratégique devient la gestion d'un savoir collectif. Le risque, c'est qu'en prônant la gestion par la constance, elle favorise la stagnation. Elle décourage le changement car les ressources sont enracinées dans la culture, dans la tradition.

9) L'école environnementale : l'élaboration de la stratégie comme processus de réaction

Alors que les autres écoles considèrent l'environnement comme un facteur à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie, l'école environnementale, le considère comme le véritable acteur. L'entreprise doit réagir à l'environnement. Ce courant englobe ce que l'on appelle la « théorie de la contingence », l'« écologie des populations » et les « théoriciens des institutions ».

Un travail récent d'OLIVIER en 1991 critique la théorie institutionnelle, en considérant que les entreprises ne sont pas passives à la pression institutionnelle mais développe des réponses stratégiques : acquiescement, compromis, évitement, défi, manipulation.

10) L'école de la configuration : l'élaboration de la stratégie comme processus de transformation

Cette école nous amène à une littérature et une pratique plus étendues avec une plus forte valeur d'intégration. Elle comporte deux courants. Le premier, plus universitaire et descriptif, perçoit l'entreprise comme une configuration (les différentes dimensions d'une entreprise constituent des « états ») et est un moyen d'intégrer les concepts des autres écoles, ceux-ci ayant une place dans chaque type de configuration en fonction du cycle de vie de l'entreprise. Toutefois, s'il est possible de

³⁶ Eric RHENMAN, « *Organizational Theory for long Range Planning* » (1973) et Richard NORMANN, « *Management for Growth* » (1977), ont lancé le cadre conceptuel de cette école.

décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. Ceci explique que l'on ait vu se développer une littérature et une pratique de transformation plus normatives, s'adressant à des praticiens et promues par les consultants. Ces deux types de littérature et de pratique pourtant différents n'en sont pas moins complémentaires et appartiennent à la même école.

Cette représentation de MINTZBERG des dix écoles de pensée a des avantages et des inconvénients. Elle présente une illumination utile des origines et des caractéristiques des différentes écoles de la pensée dans la formation de la stratégie. Elle permet de comprendre, d'apprécier et d'exploiter les différences des approches de stratégie. Or, il faut signaler que d'autres classifications de la formation de la stratégie sont possibles. Aussi, des écoles principales additionnelles peuvent être présentées telles que « Dynamique de stratégie ». De plus, la complexité des dix écoles peut au commencement effrayer l'aspirant-stratège.

2. Autres classifications

Comme nous l'avons mentionné plus haut, H. I. ANSOFF lui-même ne reconnaît pas l'utilité ou le bien-fondé de cette typologie dressée par MINTZBERG. Il a donc répondu à cette typologie par un article publié en 1991. Par ailleurs, la classification, au moins partielle, qui demeure généralement admise et incontestable est celle qui fait la différence entre l'« école de Harvard » et l'« école de la planification stratégique ».

On peut situer, dans le temps et dans l'espace, les origines de l'enseignement de la stratégie à la *Business School de Harvard* dans les années 50. L'idée essentielle de cette école est que les objectifs sont fixés par les propriétaires, et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers du management stratégique. Cette approche est très logique : on lui reproche maintenant de l'être trop, de ne pas intégrer les comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur les processus, de ne pas appréhender les problèmes de mise en œuvre.

C'est pourquoi, au début des années 60, une autre école, dite de San Diego, s'intéressa aux problèmes de management stratégique, c'est-à-dire de conception d'outils de gestion planifiée et de modes de développement de l'entreprise, au travers des activités, analysées en

technologies, produits et marchés. Le représentant le plus célèbre de cette approche est H. I. ANSOFF. On observera que la démarche reste encore formalisée, or, on lui a reproché sa rigidité, la difficulté de s'adapter à des changements brutaux pour changer de stratégie. D'où de profonds remaniements³⁷.

Les deux écoles ont en fait une pensée pratique tournée vers les managers, mais elles diffèrent sur plusieurs points. Ces deux écoles représentent respectivement l'approche du « contenu » et l'approche du « processus ». Ainsi, à l'école dominante de « *Business Policy* » (ou politique générale d'entreprise) proposée par la *Harvard Business School*, associée à une approche dite de « processus », s'est opposée une approche alternative, dite du « contenu », associée au concept de « stratégie ».

Les écoles dites du « processus » et de « contenu » opposent des auteurs qui adoptent une posture descriptive et accordent une grande importance aux questions de positionnement ou de mise en œuvre de la stratégie, à ceux qui adoptent une posture prescriptive et dont l'approche est associée à la définition, à la planification et à la prescription stratégique. H. I. ANSOFF est le représentant typique de la seconde école - même si la seconde version de son livre³⁸ propose une mise en perspective sage entre les deux perspectives.

Deux revues ont été fondées à la fin des années 70 qui ont sollicité Ansoff : le « *Journal of Business Strategy* » - tourné vers les praticiens -, et le « *Strategic Management Journal* », revue officielle de la "*Strategic Management Society*" - dont le but était de réunir des praticiens, des consultants et des chercheurs. Cette dernière revue a notamment publié deux numéros spéciaux, en 1988 et en 1992, relatifs aux approches du processus et du contenu, témoins de la richesse de ce débat.

Il est à préciser que l'école de Harvard est représentée principalement par E. P. LEARNED, C. R. CHRISTENSEN, K. R. ANDREWS et W. D. GUTH. Ces auteurs ont formulé leur fameux modèle LCAG. L'école comprend également l'apport de CHANDLER sur la relation stratégie-structure.

³⁷ Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG (version électronique), Mai 2004, p. 37.

³⁸ H. I. ANSOFF, *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988.

Section 2 : Fondements de l'apport de H. I. ANSOFF

H. I. ANSOFF est l'un des premiers théoriciens de la firme à avoir insisté sur **l'importance de la stratégie**. En effet, le modèle de départ « **LCAG** », cité plus haut, a essayé d'articuler les forces et les faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement. Mais, ce modèle ne nous dit rien sur la méthode à suivre pour formuler les objectifs et la stratégie. Il s'agit là d'une **lacune** qui a été comblée par H. I. ANSOFF en présentant un mode de réflexion basé sur l'alternative : expansion-diversification.

Pour élaborer sa théorie ou théoriser ses connaissances pratiques, il s'est basé sur un certain nombre d'auteurs que nous considérons comme précurseurs. Ainsi, pour pouvoir analyser les fondements de son apport, nous suivrons la logique de son ouvrage qui commence par une description et une justification des choix méthodologiques, passe par la définition de certains éléments clés (typologie des décisions, objectifs, profil d'aptitudes, etc.) pour arriver à la présentation de son modèle proprement dit.

§1. Fondement conceptuel et choix méthodologiques

Selon H. I. ANSOFF, l'entreprise **ne peut plus être gérée avec un objectif simple comme le profit** et avec des plans opérationnels à trop court terme comme les objectifs et budgets à 1 ou 2 ans. Chaque entreprise doit « **avoir un plan stratégique** »³⁹ et surtout une certaine méthode pour définir et suivre sa stratégie. De ce fait, l'entreprise doit également **faire découler systématiquement sa structure d'organisation** de la stratégie choisie. Il considère donc la stratégie comme le résultat d'un **processus formalisé**.

Ainsi, H. I. ANSOFF a voulu, à travers son "*Corporate Strategy*", formuler une stratégie de l'entreprise dans le contexte socio-économique des Etats-Unis. En effet, à la différence des théories économiques simplement descriptives, H. I. ANSOFF a essayé de présenter une **théorie** qui a une valeur **normative** en donnant « un ensemble de

³⁹ J.-C. SCHEID, Les grands auteurs en organisation, DUNOD, Coll. Sciences Humaines, 1990, p. 156.

préceptes et de méthodes pratiques dont les dirigeants puissent faire usage »⁴⁰.

Parmi les différentes activités constituant une entreprise (études, décisions, communications, motivation, etc.), c'est le **processus de décision** qui a retenu l'attention de H. I. ANSOFF comme étant « la pierre angulaire d'une gestion couronnée de succès ». Il précise que le champ des décisions à prendre par un dirigeant est le secteur des **décisions stratégiques**. D'où la typologie qu'il conçoit à propos des décisions.

Selon lui, le "*Business Administration*" est né et développé comme un art avant que **TAYLOR, MAYO** et **FAYOL** commencent à l'asseoir sur des bases scientifiques. Or, la génération de ces théoriciens s'était occupée de la **productivité** des individus et des groupes au sein des firmes industrielles.

Après la Seconde Guerre Mondiale, un effort de rationalisation s'est étendu à une large gamme de problèmes opérationnels internes, puis à l'étude de problèmes externes de type stratégique. Selon toujours H. I. ANSOFF, vers le milieu des années 1950, il y avait des contributions partielles dans ce sens. Il a cherché donc à faire la synthèse et à dégager un schéma pour résoudre la totalité du problème stratégique de la firme.

Par ailleurs, afin de donner à ce schéma une valeur pratique, il s'était efforcé à faire un **compromis** entre la **rigueur mathématique** et le **réalisme des situations concrètes**. Ce qui a donné en résultat un ensemble de règles mi-qualitatives mi-quantitatives qui peut être directement utilisable pour résoudre les problèmes qui se posent effectivement aux dirigeants.

Il a remarqué que la **méthodologie scientifique** de la recherche opérationnelle et des théories de la gestion n'est pas intégralement applicable aux problèmes stratégiques. Ce qui l'a amené à proposer une « **méthodologie nouvelle** »⁴¹, mieux adaptée aux questions de stratégie envisagées.

Le **fondement conceptuel** fait donc que H. I. ANSOFF se base sur trois travaux. D'abord, A. D. CHANDLER⁴² a traité des rapports entre l'environnement de la firme, sa stratégie commerciale et la structure de

⁴⁰ H. I. ANSOFF, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 3^{ème} édition, 1974, p. 9.

⁴¹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 10.

⁴² A. D. CHANDLER, *Strategy and structure*, The M.I.T. Press, Cambridge, 1962.

son organisation. Ensuite, A. P. SLOAN⁴³ a retracé de façon fort instructive quarante années au cours desquelles la direction de la plus grande firme mondiale a élaboré et appliqué une stratégie. Enfin, R. M. CYERT et J. G. MARCH⁴⁴ ont fait un pas décisif vers la construction d'une théorie de la « prise de décision ». Tels sont les précédents - ou précurseurs - dont H. I. ANSOFF s'est inspiré.

S'agissant de **l'outillage méthodologique**, H. I. ANSOFF a puisé à trois sources essentielles. La première est le fruit d'études poursuivies pendant de nombreuses années dans les états-majors de l'armée américaine, d'où il a tiré une doctrine et une méthodologie de la prise de décisions d'ordre militaire. La seconde procède des initiatives d'un nombre croissant d'entreprises qui, soucieuses de s'adapter aux changements de plus en plus rapides de la conjoncture, se sont attaquées au problème des décisions stratégiques et dont les efforts ont permis la publication d'études méthodologiques⁴⁵. La troisième source est l'œuvre de H. A. SIMON et A. NEWELL⁴⁶ qui, tout en étant axée sur les mécanismes psychiques de la réflexion, propose une méthode générale pour résoudre les problèmes, méthode qui met en lumière les étapes mentales de perception et de recherche, ce qui la rend applicable aux problèmes de stratégie commerciale.

Il est à noter que H. I. ANSOFF a publié plusieurs articles, entre 1957 et 1964, avant d'élaborer son œuvre majeure à savoir "*Corporate Strategy*" en 1965. Parmi ces articles, on peut présenter les suivants :

▣ H. I. ANSOFF, « *Strategies for diversification* », Harvard Business Review, Vol. 35, No. 5, Septembre - Octobre **1957**, pp. 113-124.

▣ H. I. ANSOFF, « *A model for diversification* », Management Science, Vol. 4, No. 4, Juillet **1958**, pp. 392-414.

▣ H. I. ANSOFF, « *A quasi-analytic method for Long-range planning* », Premier Symposium on Corporate Long-range

⁴³ A. P. SLOAN, *My years with General Motors*, Doubleday & Cy, Inc., Garden City, New York, 1964.

⁴⁴ R. M. CYERT et J. G. MARCH, *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, M. J. 1963.

⁴⁵ H. I. ANSOFF précise à ce niveau qu'il y ait tout lieu, à l'époque, de croire que la nouveauté du sujet et certaines raisons de concurrence ne permettent pas au public d'avoir accès à maints résultats utiles de ces travaux. Il a donc bénéficié de sa présence au sein des directions de quelques grandes entreprises pour pouvoir consulter ces publications.

⁴⁶ H. A. SIMON et A. NEWELL, « *Heuristic decision solving* », Operations Research, Vol. 6, No. 1, pp. 1 - 10, Janvier 1958.

Planning, The Institute of Management Sciences, College on Planning, Juin **1959**.

▣ H. I. ANSOFF, T. A. ANDERSEN, F. E. NORTON, J. F. WESTON, « *Planning for diversification through merger* », California Management Review, Vol. 1, No. 4, Eté **1959**, pp. 24-35.

▣ H. I. ANSOFF, J. F. WESTON, « *Mergers objectives and organisation structure* », Review of Economics and Business, Août **1962**, pp. 49-58.

▣ H. I. ANSOFF, « *Management participation in diversification* », Stanford Research Institute, Septembre **1963**.

▣ H. I. ANSOFF, « *A quasi-analytic approach to the business policy problem* », 11ème Congrès international annuel, The Institute of Management Sciences, Pittsburgh, Mars **1964**.

▣ H. I. ANSOFF, « *Planning as a practical management* », Financial Executive, Juin **1964**.

Après avoir publié ces articles, il semble avoir confectionné les principaux éléments de son apport. Il lui a fallu alors proposer son apport de façon « académique » et l'asseoir sur des bases scientifiques. Pour ce faire, il a étudié les différentes théories managériales sur la base desquelles il peut présenter sa théorie. Ces théories constituent, pour lui, ce que l'on appelle dans la méthodologie de recherche « un cadre général de référence »⁴⁷.

§2. Les décisions stratégiques

Selon H. I. ANSOFF, les responsables de direction sont occupés quotidiennement à prendre un grand nombre de décisions diverses⁴⁸. La diversité des décisions s'accroît en gravitant les échelons de responsabilité. Afin de saisir ce processus de décision complexe, H. I. ANSOFF va suivre deux voies complémentaires : découvrir comment font les dirigeants pour prendre des décisions (c'est la voie où s'est engagée la théorie de la décision) et étudier les alternatives et leur conséquences pour comprendre la nature et la structure des décisions.

⁴⁷ C'est une remarque que nous avons faite lors de la lecture de son ouvrage de base. On s'aperçoit que les principaux éléments bibliographiques de cet ouvrage datent de la période 1960 - 1964.

⁴⁸ « On le sait bien quand on est passé par là ! », selon H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 13.

Concernant la théorie microéconomique de l'entreprise, elle jette peu de clartés sur le processus de décision dans une entreprise réelle. Cette théorie a été donc critiquée par H. I. ANSOFF. En effet, cette théorie n'explique pas le comportement réel des firmes et de leurs méthodes de prise de décision. De même, cette théorie ne reconnaît aucun autre objectif pour l'entreprise que celui de la maximisation du profit. H. I. ANSOFF précise dans ce cadre que R. M. CYERT et J. G. MARCH ont apporté en 1963 de précieux éclaircissements. Toutefois, la catégorie des décisions étudiée est limitée.

Les objectifs d'une firme peuvent être présentés soit explicitement, dans son plan d'action, soit implicitement dans son passé et dans les motivations de ses dirigeants. Ainsi, tous ces objectifs convergent vers la réalisation du profit pour assurer la survie. Il s'agit donc de transformer les ressources constituant une entreprise (ressources humaines, physiques et monétaires) en produits/services de façon bénéficiaire. Selon H. I. ANSOFF, le problème de la firme consiste à « *donner à la transformation de ses ressources l'orientation qui lui permettra le mieux d'atteindre ses objectifs* »⁴⁹.

Cela implique un grand nombre de décisions qu'il faut les distinguer en catégories dont chacune est liée à un aspect différent de la transformation des ressources. L'auteur fonde ainsi **sa propre typologie des décisions** en distinguant les décisions stratégiques (DS), les décisions administratives (DA) et les décisions opérationnelles (DO).

Pour les DS, l'adjectif « stratégique » veut dire « qui relève des relations entre la firme et le milieu environnant », c'est-à-dire que l'entreprise doit choisir entre plusieurs affectations possibles de ses ressources. Dans ce cadre, H. I. ANSOFF écrit : « *La priorité accordée au développement de ses activités présentes l'empêchera de se diversifier, et la priorité accordée à la diversification la mènera à relâcher son effort dans sa production actuelle. L'idéal est de répartir les ressources de la manière qui permette le mieux à la firme d'atteindre ses buts.* »⁵⁰.

Les DA concernent le fait de gérer les ressources pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Il s'agit d'organiser les structures de l'entreprise (autorité, responsabilité, communication, etc.) et d'assurer l'acquisition et le développement des ressources (approvisionnement, financement, formation, etc.). Les DO sont liées au fait d'obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit. Il s'agit de la fixation des

⁴⁹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p.15.

⁵⁰ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p.16.

tarifs, l'établissement des programmes de production, la détermination du niveau du stock, etc.

Bien que distinctes, les trois catégories de décisions sont interdépendantes et complémentaires⁵¹ : « *Les caractéristiques du marché créent les besoins opérationnels, qui, à leur tour, commandent la structure de l'autorité, des responsabilités, [...], et de l'information au sein de l'entreprise.* »⁵².

H. I. ANSOFF précise que les DS n'ont pas un caractère régénératif, c'est-à-dire que si les dirigeants ne s'en occupent pas activement, elles peuvent rester éclipsées par les problèmes opérationnels. En fait, même si des symptômes évidents de saturation du marché indiquent clairement la nécessité de réviser toute la situation stratégique, les dirigeants ont ordinairement tendance à chercher des remèdes dans les améliorations opérationnelles, alors que le vrai problème est sans doute que la demande des produits de l'entreprise est en train de décliner.

Selon H. I. ANSOFF, on peut concevoir deux solutions : soit donner à l'entreprise un cadre administratif pour maintenir un juste équilibre entre les préoccupations stratégiques et celles opérationnelles (cette solution a été déjà analysée par A. D. CHANDLER), soit donner aux dirigeants une méthode d'analyse axée sur la recherche des besoins et des chances de l'action stratégique (solution proposée par H. I. ANSOFF). Ainsi, puisque les DO ont été étudiées par R. M. CYERT et J. G. MARCH, et les DA par A. D. CHANDLER, H. I. ANSOFF propose d'étudier, lui, le domaine des DS. Il essaiera donc d'établir un modèle pour les décisions stratégiques.

Par ailleurs, les changements de combinaison produits-marchés impliquent une redistribution des ressources de l'entreprise. A première vue, les DS ressemblent aux décisions d'investissement (affectation de ressources aux immobilisations). Mais cette ressemblance, selon l'expression de H. I. ANSOFF, est « plus superficielle que réelle ». D'où la nécessité d'appliquer au problème stratégique des conceptions et méthodologies nouvelles.

H. I. ANSOFF commence d'abord par critiquer la théorie microéconomique classique. En effet, la théorie des investissements en

⁵¹ L'auteur se base à ce niveau sur les travaux de A. D. CHANDLER et de A. P. SLOAN : A. D. CHANDLER, *Strategy and structure*, The M.I.T. Press, Cambridge, 1962 ; A. P. SLOAN, *My years with General Motors*, Doubleday & Co, Inc., Garden City, New York, 1964.

⁵² H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p.17.

capitaux ne peut plus aider les dirigeants dans les décisions stratégiques du fait que les investissements en produits et marchés diffèrent des investissements en capitaux.

Sans critiquer le bien-fondé de cette théorie, il déclare n'avoir retenu que ce qui est utilisable dans l'ordre des décisions stratégiques. Selon lui, cette théorie doit être élargie, amendée et complétée.

H. I. ANSOFF se base sur H. A. SIMON⁵³ concernant les étapes de la prise de décision. En effet, pour prendre une décision, il faut suivre quatre étapes : perception de la nécessité de décider (phase conceptuelle), formulation des voies d'action optionnelles, évaluation de leurs avantages respectifs et le choix de la voie ou des voies d'action à suivre. La théorie des investissements en capitaux ne fait intervenir que les deux dernières étapes, les deux premières étant considérées comme précédant l'analyse et sortant de son cadre méthodologique. Or, selon H. I. ANSOFF, la stratégie est « ***une règle pour prendre des décisions dans des conditions d'ignorance partielle*** ».

Pour édifier une méthodologie des décisions stratégiques, H. I. ANSOFF dresse une liste d'exigences constituée par six éléments. En effet, la théorie des investissements en capitaux devra permettre :

- ▣ D'inclure les quatre étapes successives de l'élaboration des décisions ;
- ▣ De répartir les ressources de la firme entre les chances présentes et de probables chances futures imparfaitement connues ;
- ▣ D'évaluer les effets conjugués (synergie) résultant de l'annexion de nouveaux produits et marchés ;
- ▣ De discerner quelles sont les occasions qui offrent les meilleures perspectives concurrentielles ;
- ▣ De concilier les antagonismes éventuels d'un vecteur d'objectifs ;
- ▣ D'évaluer la rentabilité à long terme des projets en dépit de l'incertitude des prévisions financières.

§3. Le système d'objectifs

⁵³ H. A. SIMON, The new science of management decision, Harper & Row, Publishers Incorporated, New York, 1960.

Après avoir décrit la firme comme un organisme dont le comportement est orienté vers des objectifs, H. I. ANSOFF a envisagé les facteurs économiques et sociaux qui déterminent les objectifs, indépendamment de la manière dont ils ont été formulés. Selon lui, avant d'attribuer à ces buts des valeurs spécifiques, il convient de préciser quelle sorte d'objectifs la firme entend se fixer : faire le maximum de profit, ou le maximum de capitalisation ou donner à ses actionnaires des satisfactions équilibrées.

H. I. ANSOFF répond à cette question par une approche qui consiste à « *construire un système d'objectifs qui soit cohérent et utilisable sans s'écarter des pratiques en cours* »⁵⁴. En effet, en admettant au départ que le profit à long terme est l'objectif prépondérant de toute firme, on composera un groupe d'objectifs dont chacun pourra être confronté aux critères de performance couramment utilisés dans les entreprises.

Le problème des objectifs de l'entreprise se pose de façon d'autant plus pressante que l'entreprise prend plus d'importance en tant qu'institution sociale. C'est ainsi que les entreprises ont acquis le sens de leurs responsabilités sociales à l'égard de la collectivité, et notamment ceux qui participent à leurs activités. Bien que « objectifs » et « responsabilités » ne soient pas synonymes, ils ont été confondus dans une « théorie des ayants droit » selon laquelle l'entreprise devrait avoir pour but de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle⁵⁵.

Ainsi, les objectifs sociaux exercent une action secondaire qui tend à infléchir le comportement de la direction en lui imposant certaines restrictions. De ce fait, en dehors des objectifs proprement dits, deux types corrélatifs d'influences agissent sur ce comportement : les responsabilités et les contraintes.

Selon H. I. ANSOFF, les objectifs sont des « règles de décision qui permettent à la direction de mesurer les résultats obtenus et d'orienter l'entreprise vers la réalisation de ses buts ». Les responsabilités sont des « devoirs que l'entreprise prend à sa charge et qui ne font pas partie de son mécanisme interne de direction et de contrôle ». Les contraintes sont des « règles de décision limitatives qui privent la firme de la liberté de faire certains choix » (ex. : niveau minimum des salaires).

⁵⁴ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 33 (Chapitre 4: Un système d'objectifs d'utilité pratique).

⁵⁵ Il s'agit du concept « parties prenantes » (*stakeholders*) apporté par les différentes approches de la « *Corporate Governance* ».

Un objectif est une mesure du rendement des opérations de conversion des ressources. On y distingue trois éléments : **l'attribut** particulier pris pour critère de rendement, **l'étalon** auquel est mesuré cet attribut sur l'échelle des résultats, et le **but** ou cible que l'entreprise cherche à atteindre sur cette échelle⁵⁶.

H. I. ANSOFF va adopter le revenu de l'actif social comme attribut et le taux moyen de ce revenu comme étalon de mesure, le but consistant à obtenir un revenu optimal. Bref, l'objectif économique fondamental est d'obtenir **le meilleur rapport à long terme des ressources utilisées**.

Par ailleurs, il faut considérer l'espérance de vie, l'horizon de l'entreprise. En effet, si beaucoup de firmes envisagent une vie très longue, la période pour laquelle elles peuvent faire des prévisions de profit ayant de bonnes probabilités de se réaliser est relativement courte (entre 3 et 5 ans). La période pour laquelle la firme est capable de faire des prévisions avec une précision de $\pm 20\%$ constitue son **horizon de planification**.

Toutefois, si l'objet essentiel d'une entreprise est d'obtenir le maximum de rapport à long terme des ressources qu'elle utilise, l'impossibilité de mesurer avec précision la rentabilité d'un investissement sur une longue période empêche de retenir cet objet comme un objectif opératoire.

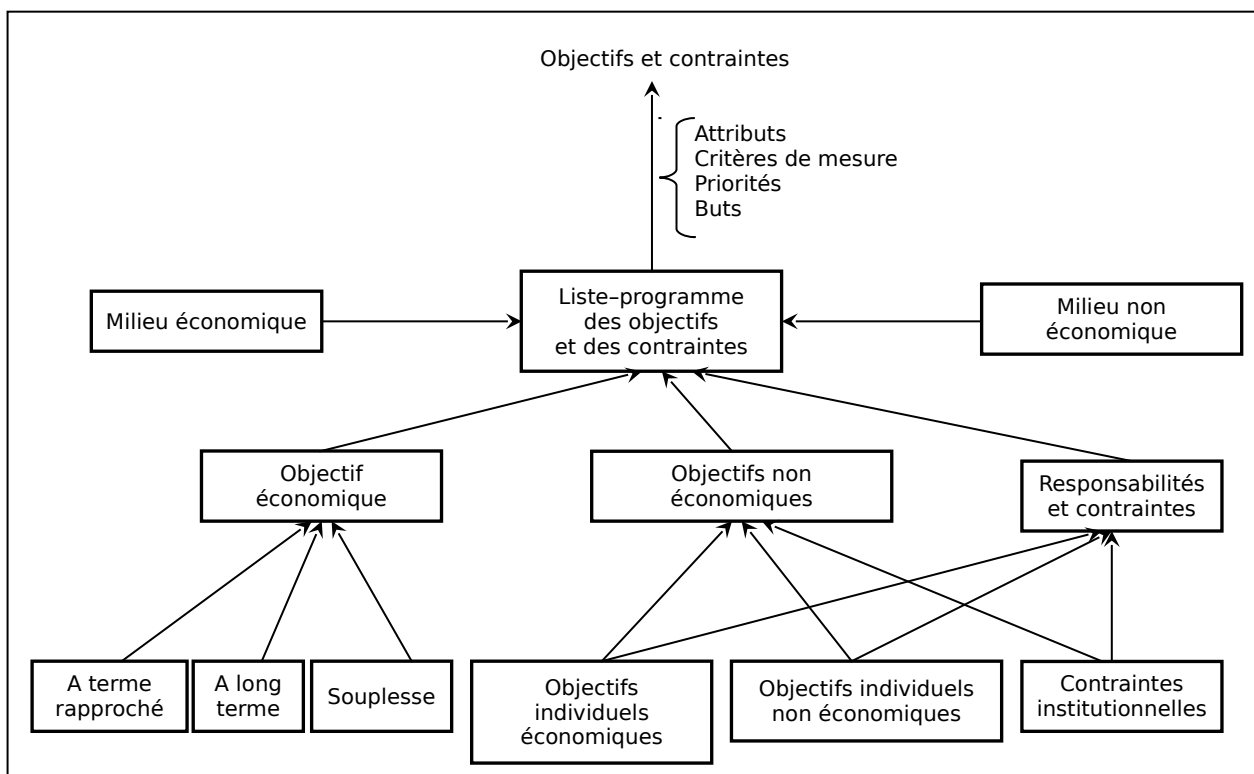
Ainsi, les objectifs opératoires seront bien mieux établis par tous les objectifs qui donnent à l'entreprise des avantages stratégiques : objectif de maintien et d'accroissement de sa part de marché, objectif de création de nouveaux produits et de nouveaux marchés (même si c'est moins rentable que les activités actuelles), objectif de souplesse des actifs humains et financiers et, enfin, objectif de réserves financières.

Dans la détermination du système d'objectifs, il y a lieu d'inclure des objectifs non économiques qui peuvent être aussi bien des buts que des contraintes, mais qui sont tous vitaux pour l'entreprise⁵⁷.

Structure de l'ensemble des objectifs

⁵⁶ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 39.

⁵⁷ On peut citer à titre d'exemple : la sécurité de l'emploi, l'éthique personnelle, la responsabilité sociale, les tendances raciales, la philanthropie, la réputation, etc.



Source : H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 57.

§4. Synergie et profils d'aptitudes

La **synergie** est un des éléments fondamentaux de la stratégie des entreprises. Il s'agit de réaliser l'accord entre les caractéristiques de l'entreprise et l'évolution des produits et marchés. On la représente souvent par l'effet $2+2=5$, c'est-à-dire le fait d'obtenir une nouvelle combinaison d'activités davantage que la somme des résultats partiels.

La mesure de la synergie est analogue à l'évaluation des forces et des faiblesses. La première permet de comparer les effets combinés dans deux cas exceptionnels (nouveaux produits, nouveaux marchés), alors que la seconde le fait par rapport à un niveau souhaité de résultats pour exploiter certaines forces ou remédier à certaines faiblesses. H. I. ANSOFF propose donc une technique pour évaluer les deux cas en se basant sur l'établissement de **profils d'aptitudes**.

La synergie est donc l'effet « $2+2=5$ » par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments. Cet effet combiné assure à l'entreprise, qui a choisi judicieusement ses produits et marchés, une grande souplesse de manœuvre⁵⁸.

⁵⁸ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 63.

Ainsi, H. I. ANSOFF distingue plusieurs types de synergie⁵⁹. Une entreprise peut réaliser une synergie des ventes (produits utilisant des canaux de distribution communs), une synergie de l'exploitation (meilleure utilisation des équipements), une synergie des investissements (emploi d'installations et d'outillages communs), ou encore une synergie de la direction (absence de problèmes stratégiques nouveaux ou étrangers de l'expérience de l'entreprise). Aussi, la synergie peut être négative aussi bien que positive.

Pour la fonction « fabrication » et la fonction « action commerciale », la spécialisation est grande, ce qui rend les différences de synergie entre activités très marquées. S'agissant de la fonction « recherche », les différences sont amples, ce qui donne de fortes probabilités de synergie négative. Enfin, la fonction « direction générale » enregistre, selon H. I. ANSOFF, peu de différences d'une industrie à l'autre.

L'annexion d'une nouvelle activité comporte deux phases successives, celle du démarrage et celle de l'exploitation. Ainsi, l'extension des activités d'une firme doit envisager une synergie de démarrage et une synergie d'exploitation. La première synergie va de pair avec la seconde, quoique leurs degrés respectifs puissent être différents⁶⁰.

Par la suite, l'évaluation des forces et des faiblesses prolonge l'étude de la synergie et permet d'établir un profil d'aptitudes dans les quatre domaines fonctionnels (R&D, Exploitation, Action Commerciale et Direction Générale). Et pour ce faire, on construit une **grille de compétences** fonctionnelles par rapport à des normes de référence.

Cet outil, pour avoir une portée générale, devra faire état de zones de compétences communes à la plupart des industries, et, pour être applicable à une firme déterminée, devra admettre dans ces zones les qualités spécifiques dont dépend le degré de réussite. Il s'agit donc de construire « *un cadre commun dont le contenu puisse être différencié* »⁶¹.

⁵⁹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 64.

⁶⁰ H. I. ANSOFF donne à ce niveau l'exemple suivant : « une firme qui travaille dans le secteur de consommation comme le vêtement sera bien placée pour étendre ses activités à l'industrie des jouets, par exemple, qui fait appel à la même sorte de compétence et d'expérience commerciale ; toutefois, elle devra créer à cet effet des structures, des moyens de fabrication, des services d'études, d'achat et de vente différents de ceux qu'elle a, et la synergie, bonne au départ (adaptation rapide, connaissance de base), se limitera dans l'exploitation aux domaines de l'administration et de la direction ».

⁶¹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 72.

Le profil d'aptitudes est utilisé pour savoir si la firme peut atteindre ses objectifs actuels sans changer de stratégie, il suffit de comparer son profil à celui de ses concurrents. Il est utilisé aussi pour savoir si la firme peut atteindre d'autres objectifs avec une nouvelle stratégie, son profil doit alors être comparé aux profils des concurrents potentiels⁶².

Le profil d'aptitudes est essentiel pour la détermination des avantages stratégiques ; c'est lui qui va permettre de mesurer les opportunités qui se présentent à l'entreprise. Ces opportunités sont de deux catégories différentes : ou elles vont dans le sens de **l'expansion des activités présentes**, ou elles obligent à **une diversification des activités**.

Ainsi, entre expansion et diversification, l'entreprise doit savoir qu'elle a naturellement plus de synergie pour l'expansion que pour la diversification et donc que l'expansion est généralement plus profitable et moins risquée. L'entreprise doit d'abord **essayer d'atteindre son vecteur d'objectifs par l'expansion**, et seulement **si elle n'y parvient pas, par la diversification**.

Les opportunités sont d'abord retenues par rapport au profil d'aptitudes. Après ce filtrage, les opportunités restantes doivent ensuite présenter une masse suffisante parce qu'en dessous d'une **masse critique**, les chances de réussite baissent rapidement ; la masse critique est essentiellement « la part de marché qu'une firme doit obtenir pour soutenir la concurrence en matière de prix de vente et de prix de revient ».

De ce qui précède, on peut dire que le profil d'aptitudes est l'ensemble des particularités qui permettent à une entreprise de se situer par rapport aux entreprises possédant les mêmes atouts. C'est la base de référence permanente d'une entreprise ; elle ne pourra donc être rectifiée que lorsque ses capacités se modifient notablement.

§5. Les éléments de la stratégie

Tout entreprise a besoin d'un champ et d'un sens de croissance bien définis et non pas seulement d'objectifs. Ainsi, pour que cette croissance soit régulière et profitable, les décisions doivent obéir à des règles directrices définies comme la stratégie de l'entreprise.

⁶² Pour plus de détails, voir le tableau portant sur l'« énumération des caractéristiques définissant les profils d'aptitudes concurrentiels », dans H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 74-75.

L'entreprise doit donc faire une conception large de ses activités, déterminer des lignes de conduite, et compléter ses objectifs par des règles de décision qui orienteront ses choix vers les occasions les meilleures. L'entreprise doit également savoir quand elle a besoin d'avoir une stratégie, et pour ce faire, on établit une relation entre le type de stratégie préférable et la nature de l'entreprise.

Les objectifs sont considérés comme des niveaux de performance que l'entreprise se propose d'atteindre. Donc, pour réussir et se développer, une firme a besoin de définir son rôle avec plus de précision pour admettre les extensions naturelles de la firme à des produits et à des marchés qui se rattachent à telle caractéristique de ses activités présentes. Il s'agit de trouver le « **lien commun** », c'est-à-dire « le rapport entre l'activité présente et ses extensions éventuelles », mais ce lien n'est pas toujours prouvé dans la pratique⁶³.

Certaines firmes se caractérisent par le type de leur gamme de produits, les autres par la technologie mise en œuvre. Les firmes se décrivent aussi en fonction de leurs marchés.

A ce niveau, il convient de distinguer la mission qui répond à un besoin existant, et le client qui achète le produit : l'unité économique possédant à la fois le besoin et le pouvoir d'achat. Selon H. I. ANSOFF⁶⁴, cette distinction s'impose du fait qu'un type donné de clientèle ne saurait créer à lui seul un véritable lien commun entre les activités de la firme.

Ainsi, en choisissant de répondre à une certaine catégorie de missions d'une certaine clientèle, une firme recherche des similitudes tenant à la nature de ses produits, des technologies mises en œuvre ou des demandes⁶⁵.

Toute entreprise doit donc se faire de sa stratégie une conception qui soit compatible à la fois avec sa vocation et avec sa croissance. De ce fait, H. I. ANSOFF propose quatre manières d'envisager l'exploitation de liens communs.

⁶³ Dans ce cadre, H. I. ANSOFF nous donne plusieurs exemples : « *Royal Little* a fait de la *Textron Corporation* une société qui réussit fort bien dans des compartiments sans liens apparents : électronique, textile, hélicoptères, chaussures de travail, moteurs de fusées. *Peter Grace* a étendu le domaine de ses affaires du commerce des bananes et du transport maritime à l'industrie chimique, et semble s'en trouver bien. En revanche, la *Compagnie Du Pont de Nemours* a obtenu son retentissant succès en se vouant à des activités ayant un lien commun très net. ».

⁶⁴ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 82.

⁶⁵ Les firmes de machines agricoles répondent tous à la culture du sol qui est la mission des agriculteurs. Les firmes d'électroménager offrent des appareils qui, depuis la machine à laver jusqu'au fer électrique, ont ceci de commun de faciliter la mission des ménagères.

Le lien commun apparaît mieux si l'on considère le **champ d'activité** produit/marché dans lequel se situe l'entreprise. La notion de champ permet de centrer la ligne d'action stratégique sur des domaines bien définis où l'existence de statistiques et de prévisions facilite généralement les choix.

On peut aussi voir le lien commun à travers le **vecteur de croissance** qui montre la direction vers laquelle la firme s'oriente. Les composantes de ce vecteur de croissance sont la pénétration du marché, l'extension du marché, le développement des produits et la diversification⁶⁶.

Une troisième manière d'envisager l'exploitation de liens communs consiste à isoler les caractéristiques des « occasions rares », on parle ici de l'**avantage compétitif** des chances offertes à la firme de se faire une place de choix dans la concurrence.

Enfin, le lien commun peut être envisagé sous un autre angle : la **synergie**. Il s'agit d'un « précieux élément d'harmonisation dans les industries de pointe dont les limites sont imprécises et changeantes », et d'un « facteur essentiel dans le choix d'une stratégie de diversification »⁶⁷.

Les trois premiers éléments - champ d'activité, vecteur de croissance et avantage compétitif - définissent (en indiquant respectivement le cadre de la recherche, ses directions et les occasions profitables) la voie à suivre par la firme dans son environnement. Quant au quatrième critère - la synergie - du lien commun, il éclaire la firme sur son aptitude à en exploiter pleinement les virtualités (les perspectives de rentabilité d'une ligne stratégique).

A eux quatre, ils se complètent l'un et l'autre sans s'exclure et constituent les éléments de la stratégie ; la firme pourra en choisir un ou plusieurs comme le montre l'exemple suivant :

Exemple de plan stratégique d'une firme de l'industrie chimique :

Objectifs	Rentabilité du capital investi	Seuil 10%, cible 15%.
	Taux de croissance du chiffre	Seuil 5%, cible 10%.
Stratégie	Champ d'activité	Produits chimiques de base et produits

⁶⁶ Nous verrons par la suite ce vecteur de croissance en détail dans le chapitre 3.

⁶⁷ H. I. ANSOFF, op. cit., p. 84.

		pharmaceutiques.
	Vecteur de croissance	Développement des produits et diversification concentrique.
	Avantage compétitif	Exclusivité d'un brevet, compétence en matière de recherche.
	Synergie	Utilisation des capacités de recherches et de la technologie de fabrication de la firme.

Stratégie et objectifs définissent donc la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant le taux de progression, le champ de l'expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser ; et cela sous une forme opérationnelle qui aidera les dirigeants à décider des actions à entreprendre.

ENCGT - DESA FACG
Management Stratégique

CHAPITRE 3 : APPORT DE H. I. ANSOFF :

LE MODÈLE TPM

Certes, l'apport de H. I. ANSOFF lié à notre sujet est le modèle TPM, mais son vrai apport est beaucoup plus général et global de façon à contenir des éléments sur le processus de formulation d'une stratégie. D'ailleurs, son ouvrage majeur - Corporate Strategy - comprend généralement le raisonnement conduisant à la présentation de son apport.

Ainsi, pour les sections de ce chapitre, nous nous sommes basés sur son ouvrage comme référence de base⁶⁸. Après avoir présenté le processus de formulation d'une stratégie selon H. I. ANSOFF (section 1), nous allons exposer son vecteur de croissance⁶⁹ qui tient compte seulement de deux facteurs : produits et marchés (section 2). Enfin, nous allons mettre l'accent sur l'analyse Ansoffienne tridimensionnelle (**T**echnologies, **P**roduits & **M**archés) (section 3).

Section 1 : Le Processus Stratégique

H. I. ANSOFF précise que les différentes étapes d'une réflexion stratégique sont de l'ordre de quatre, à savoir : l'établissement d'un diagnostic (§1), l'évaluation interne (§2), l'évaluation externe (§3) et le choix de la stratégie (§4).

§1. Etablissement d'un diagnostic

Concernant cette première étape, elle consiste en l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces du marché. Il s'agit donc du même raisonnement du modèle SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats).

Parmi les premières tâches, on trouve le fait de choisir un niveau adéquat d'analyse. C'est ce que l'on appelle la « segmentation

⁶⁸ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, pp. 80 - 159.

⁶⁹ Il a présenté cette notion bien avant son ouvrage, dans l'article : « H. I. ANSOFF, "Strategies for diversification", Harvard Business Review, 1957 ». On trouve une bonne synthèse de ces stratégies développées par ANSOFF dans : Serge OREAL, Management stratégique de l'entreprise, ECONOMICA, 1993, pp. 184 - 193.

stratégique » des activités en centre d'activités stratégiques (CAS). Par la suite, ces CAS serviront de base à l'évaluation des capacités de l'entreprise, ainsi qu'à un diagnostic de l'évolution de l'environnement.

La définition de CAS, objet de segmentation, peut être faite selon deux perspectives. La première est celle de marché, La seconde est celle de produits. Dans cet esprit H. I. ANSOFF propose une démarche permettant de procéder à cette segmentation. Tout d'abord, il s'agit de remarquer que la définition de produit ou de marché s'articule autour de trois axes :

▣ La première dimension est le type de clientèle concernée, cette clientèle peut être définie en termes de critères socio-démographiques, économiques, etc. En d'autres termes, c'est le *MARCHE* concerné.

▣ La seconde dimension est le besoin satisfait. Il s'agit donc de poser la question suivante : Quelle est la fonction remplie ou le besoin satisfait par le produit ? C'est le *PRODUIT* en lui même.

▣ La troisième dimension est la manière dont la fonction est assurée, il s'agit de la *TECHNOLOGIE* utilisée afin de remplir la fonction.

De ce fait, la technologie, l'usage du produit et le type de clientèle constituent donc les trois critères qui permettent de définir un couple Produit-Marché. En effet, que la technologie change, que l'on cherche à conquérir une nouvelle clientèle, ou que l'on désire satisfaire des besoins nouveaux, le couple Produit-Marché évoluera.

§2. Evaluation interne

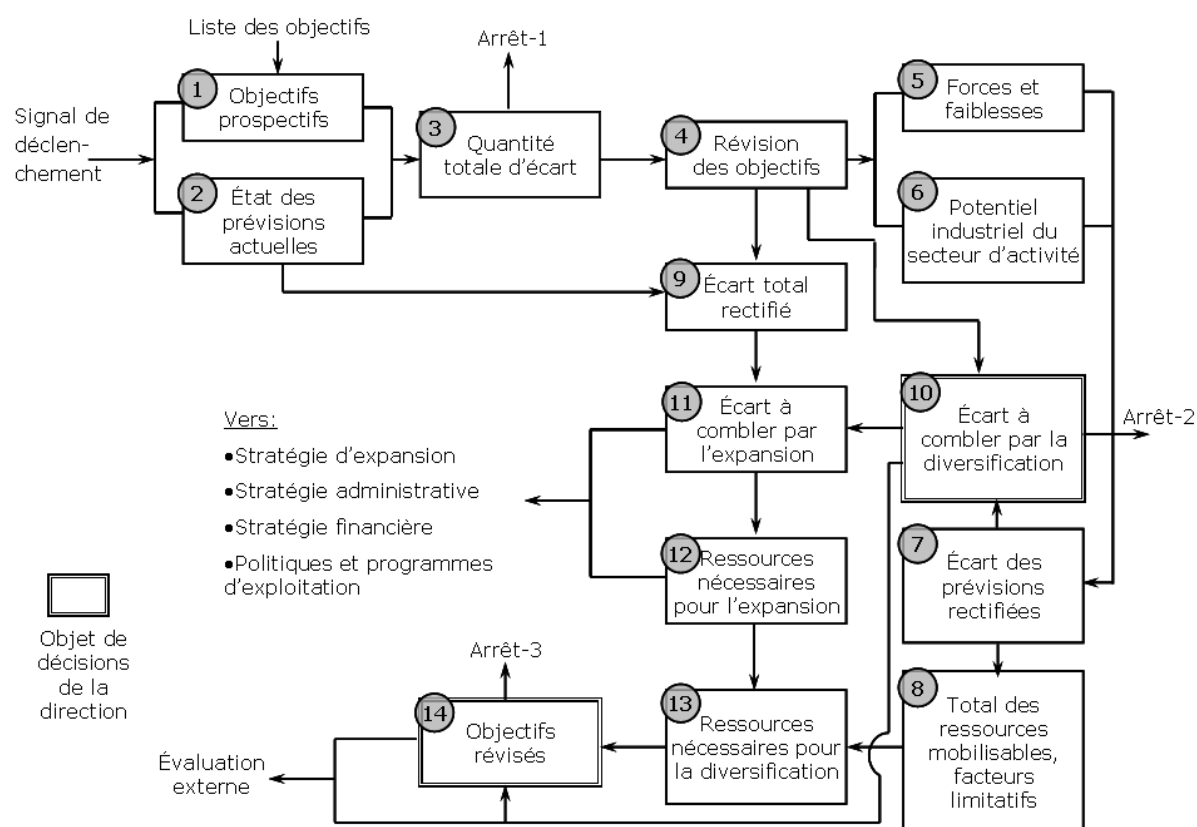
Lors de cette deuxième étape, l'évaluation consiste tout d'abord à mesurer l'écart qui existe entre la situation actuelle de l'entreprise et la situation souhaitée. C'est ce que H. I. ANSOFF appelle le « Gap Stratégique ». Il s'agit d'un « écart à combler par diversification une fois que les possibilités d'amélioration interne auraient été exploitées »⁷⁰.

On cherchera donc à combler cet écart en développant des alternatives tactiques qui permettront d'augmenter les parts de marché détenues sans changer de stratégie.

⁷⁰ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 107.

Dans le cadre de cette étape (voir schéma ci-après), l'analyse débute par la détermination des objectifs que les dirigeants désirent se donner. Parallèlement, la projection des références est élaborée. Pour ce faire, les données concernant les résultats antérieurs sont extrapolés dans le futur puis la courbe obtenue est corrigée des facteurs nouveaux qui risquent de perturber la tendance. La comparaison des objectifs et de la projection de référence permet d'obtenir une meilleure mesure du gap stratégique.

Schéma : Flux des décisions dans l'évaluation interne



Source : H. I. ANSOFF, op. cit., p. 103.

Par la suite, il convient de réexaminer les objectifs afin de s'assurer qu'ils soient compatibles avec les possibilités de la firme. Puis, il s'agira d'effectuer une deuxième prévision à partir des analyses suivantes :

- ☐ Celle des forces et des faiblesses de l'entreprise qui conduit à la construction d'un profil de compétence qui sera comparé à ceux des concurrents ;
- ☐ Celle du potentiel du secteur dans lequel la firme se trouve implantée, dont l'objet est « d'établir les possibilités de croissance

du secteur d'activités d'une firme qui veut et peut miser à fond sur elles »⁷¹.

En combinant l'analyse des forces et des faiblesses et celle du potentiel du secteur, un état prévisionnel rectifié est établi. Cette prévision précise les forces à exploiter en priorité et met en évidence les remèdes à apporter aux principales insuffisances.

Dès lors, la différence entre l'état prévisionnel rectifié et la projection de référence constituera l'écart à combler en développant des améliorations tactiques qui ne remettent pas en cause la stratégie actuelle (expansion) et la différence entre les objectifs révisés et l'état prévisionnel rectifié représentera l'écart à combler en changeant de stratégie (diversification).

A partir de l'état prévisionnel rectifié, on déterminera donc les ressources disponibles permettant d'entreprendre de telle action et en repèrera également les obstacles susceptibles de nuire à leur réalisation. Puis, comme l'optique est de chercher d'abord à améliorer ce que l'on sait faire avant de chercher de s'implanter dans une nouvelle activité, la prochaine étape consiste à estimer les ressources nécessaires à l'amélioration de la stratégie existante. Les ressources mobilisables pour la diversification seront alors la différence entre le total de ressources mobilisables et la part de ces ressources nécessaires pour améliorer la stratégie existante.

En comparant enfin l'écart à combler par la diversification et les ressources mobilisables à cet effet, on appréciera, s'il y a lieu de procéder à une nouvelle révision des objectifs, et si la firme peut envisager ou non de se diversifier. Si, à l'issue de cette phase, un écart subsiste, l'évaluation externe sera mise en œuvre.

§3. Evaluation externe

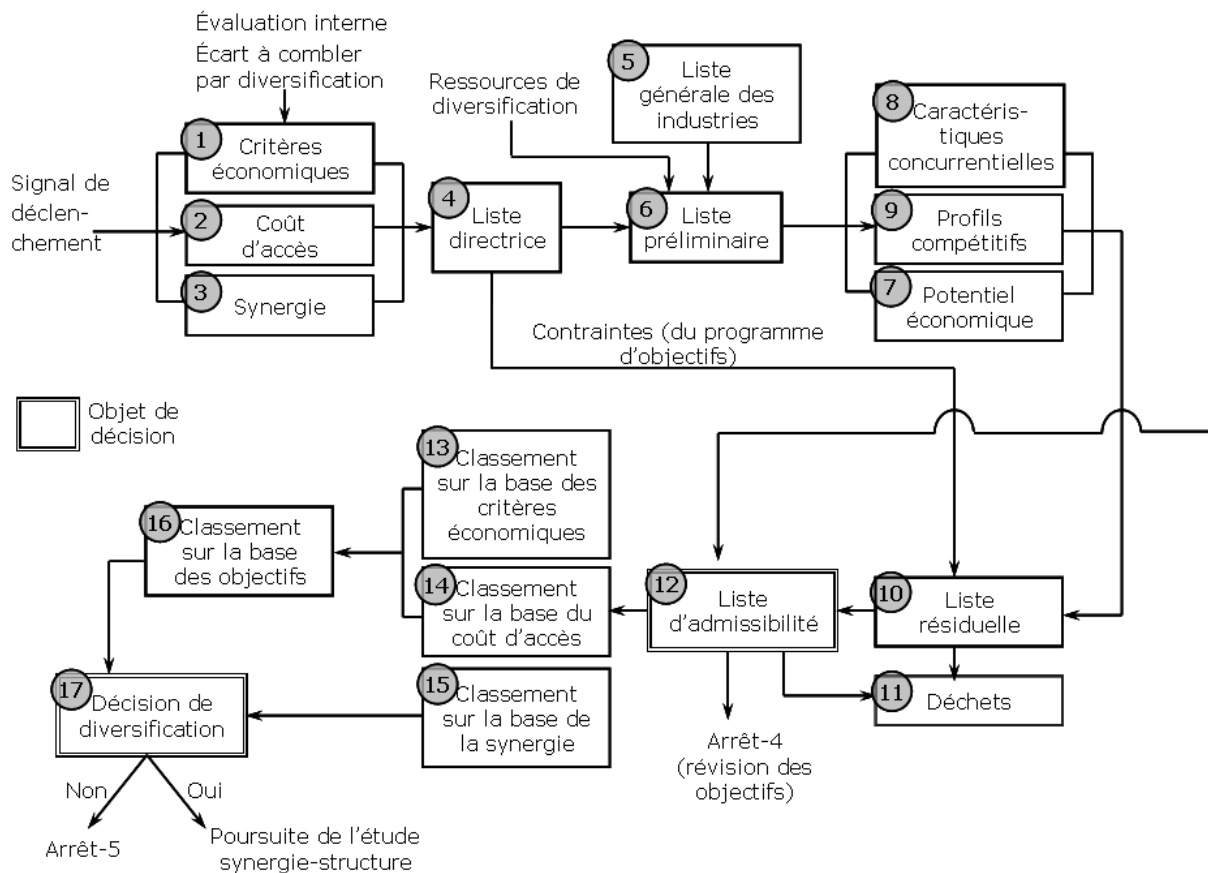
La troisième étape est l'évaluation externe qui suppose que l'entreprise soit prête à changer de stratégie. Elle va se développer donc par diversification. Elle a pour objet « d'étudier les moyens par lesquels la firme pourrait étendre le champ de ses activités en en entreprenant de nouvelles et de parvenir ainsi à la décision finale d'opter pour ou contre une diversification »⁷².

⁷¹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 105.

⁷² H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 110.

De ce fait, l'évaluation externe peut être déclenchée lorsqu'il subsiste un écart à combler par la diversification pour atteindre les objectifs ou lorsque les dirigeants désirent regarder s'il n'y aurait pas des opportunités de diversification plus intéressantes que les possibilités d'amélioration interne. L'étude commence par le choix d'une liste des critères directeurs permettant d'effectuer l'évaluation. Le schéma ci-après illustre bien ces propos.

Schéma : Flux des décisions dans l'évaluation externe



Source : H. I. ANSOFF, op. cit., p. 112.

Cette étape consiste donc à éliminer, à partir d'une « liste générale des branches d'industrie », celles qui semblent « très difficiles à

intégrer »⁷³. Pour les secteurs retenus, on cherche par la suite à acquérir de l'information complémentaire concernant leur « potentiel économique », leurs « caractéristiques concurrentielles » et leurs « profils compétitifs ». De ce fait, on obtiendra une liste résiduelle après avoir effectué une autre élimination.

Un autre filtrage est opéré pour tenir compte des contraintes internes et celles externes qui s'imposent à l'entreprise. Une fois ce filtrage achevé, on se retrouve en principe devant une liste d'admissibilité ; c'est là où que « plusieurs solutions ont été déclarées admissibles »⁷⁴. L'étape qui suit consiste à les classer.

Un premier classement est effectué à partir des critères économiques, puis un deuxième sur la base des coûts d'accès. On procède ensuite à une synthèse des deux classements en établissant un classement sur la base des objectifs.

Aussi, faut-il encore un classement sur la base de la synergie qui est enfin réalisé, en estimant l'importance des avantages que peut trouver l'entreprise à associer telles nouvelles activités qu'elle pratique déjà. Cette synergie peut toutefois être plus élevée si des adaptations structurelles sont effectuées afin de mieux intégrer les activités nouvelles aux activités anciennes.

Ainsi, faut-il donc déterminer la liste des structures qu'il serait souhaitable d'adopter après diversification pour chacune des acquisitions envisageables. La fusion des classements établis, d'une part en fonction de la synergie, et d'autre part en fonction des objectifs, permet d'obtenir le classement final. A ce moment là, la décision de diversification pourra être prise.

§4. Choix de la stratégie

Cette dernière étape a pour objet de faire la synthèse de toutes les analyses effectuées antérieurement. Il convient donc de proposer un processus de décision pour effectuer le choix.

D'ailleurs, à l'issue de l'évaluation interne et de l'évaluation externe, l'entreprise se trouve face à des perspectives d'expansion et de diversification. Il va donc falloir répondre à la question suivante : « *Faut-il s'engager dans l'expansion ou dans la diversification ?* ».

⁷³ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 113.

⁷⁴ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 116.

Pour pouvoir répondre à cette question fondamentale, il faut faire recours aux différents critères dits de formulation de la stratégie. Il s'agit des éléments présentés ci-après :

❑ Elimination des couples produits / marchés où il n'est pas possible d'atteindre la masse critique :

En fait, avant de s'engager dans une quelconque manœuvre stratégique, il convient de s'assurer que la firme dispose d'une capacité financière suffisante et du potentiel nécessaire pour s'imposer sur les segments de marché concerné. La masse critique correspond aux moyens et aux compétences qu'il faut posséder pour obtenir une part de marché permettant de soutenir la concurrence avec succès. En d'autres termes, selon l'expression de H. I. ANSOFF, la masse critique est « *la part de marché qu'une firme doit obtenir pour réussir à soutenir la concurrence en matière de prix de vente et de prix de revient* »⁷⁵.

❑ Choix des couples produits-marchés préférés :

Ce choix sera avant tout fonction de la vocation que la direction souhaite assigner à l'entreprise sachant qu'une vocation trop étroite peut amener à ignorer les véritables données du problème et qu'une vocation trop large peut entraîner une dispersion excessive des moyens.

❑ Choix de type de développement :

Pour ce point, l'entreprise doit savoir s'il convient de se développer par expansion ou par diversification. Ce choix dépendra essentiellement de l'attitude des principaux dirigeants à l'égard du risque. Après avoir définis un champ d'activité et un vecteur de croissance, l'entreprise complètera la formulation de sa stratégie en misant sur ses compétences distinctives et sa synergie.

❑ Recherche d'avantage compétitif et choix de type de synergie :

En tenant compte de ce qu'on sait mieux faire que les autres, il convient de repérer les avantages compétitifs et de choisir des activités qui, associés dans un même ensemble, permettront d'obtenir des résultats supérieurs à ceux que l'on réaliserait si les activités étaient séparées.

❑ Choix entre croissance interne et croissance externe :

La croissance interne et celle externe sont deux possibilités dont le choix dépendra des coûts de démarrage et de mise en place de nouvelles

⁷⁵ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 125.

installations et du coût d'achat des licences ou des unités d'exploitation déjà existantes.

☐ Définition d'une stratégie administrative :

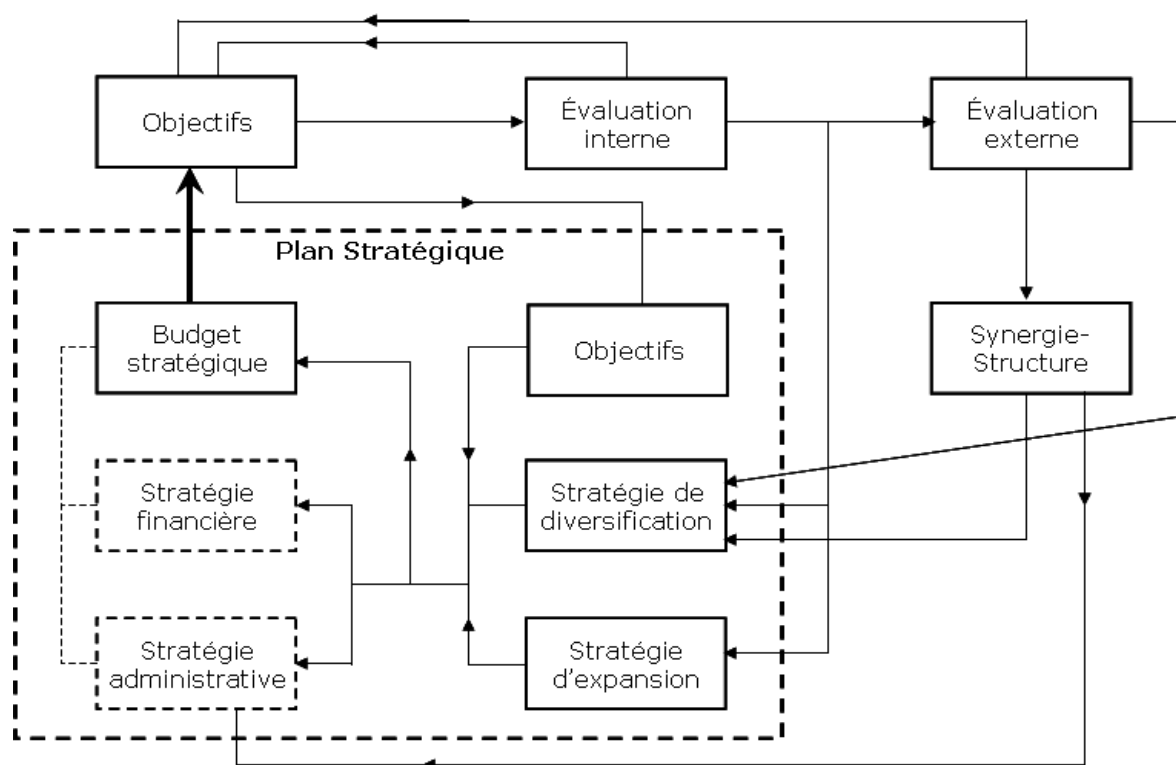
Selon H. I. ANSOFF, pour définir une stratégie administrative, il faut reprendre les principes de restructuration contenus dans les décisions précédentes.

☐ Définition d'une stratégie financière :

L'auteur ajoute à ce niveau que pour une définition de la stratégie financière, il convient de préciser les moyens par lesquels l'entreprise cherchera à financer son développement.

Ainsi, après avoir décrit l'ensemble des étapes du processus de formulation d'une stratégie, nous pouvons présenter ci-après un schéma récapitulatif regroupant l'ensemble de ce processus. Certes, il s'agit d'un schéma simplifié, mais nous allons combler cette lacune par la présentation du schéma global détaillé donné par H. I. ANSOFF en annexe (Flux des décisions dans la formulation de la stratégie).

Pour ce qui est du schéma simplifié, il précise la place du « **plan stratégique** » dans le processus global de formulation de la stratégie. Il est à préciser que la stratégie administrative établit les principes d'une restructuration en partie prédéterminée par des décisions précédentes (décision synergie-structure). Pour la stratégie financière, elle spécifie les moyens par lesquels la firme cherchera à financer sa croissance. La façon de répartir les encaisses entre le versement de dividendes et le remploi dans l'entreprise est une décision capitale, qui est certes influencée par les autres stratégies, mais qui (de même que la stratégie administrative) exerce à son tour une influence considérable sur le plan stratégique d'opérations.



Section 2 : Le Vecteur de Croissance

H. I. ANSOFF a proposé en 1957 une définition de la diversification basée, comme nous l'avons vu, sur la notion de vecteur de croissance⁷⁶. La matrice de H. I. ANSOFF⁷⁷ présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies s'axent autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché.

Ainsi, la matrice de croissance de H. I. ANSOFF est simple et claire. En fonction de deux critères, produits et marchés, l'auteur propose un inventaire de l'ensemble des stratégies d'expansion et de diversification possibles pour une firme à un moment donné.

Les produits sont ceux que l'entreprise fabrique actuellement ou des produits nouveaux qu'elle pourrait fabriquer, sans être pour autant nécessairement des produits innovants au sens propre du terme. De même, les marchés sont ceux sur lesquels elle vend actuellement ses

⁷⁶ H. I. ANSOFF, "Strategies for diversification", Harvard Business Review, 1957.

⁷⁷ Connue sous plusieurs appellations comme : Product-Market Matrix (Matrice Produit-Marché), Product-Market Grid (Grille Produit-Marché), Matrice de Croissance d'ANSOFF, etc.

produits ou des marchés nouveaux pour elle dans la mesure où elle n'a pas encore commercialisé par ce biais.

Le couple produit/marché correspond, en effet, à l'emploi d'une technologie donnée pour satisfaire un besoin particulier d'une certaine clientèle. Cette matrice présente la logique des stratégies d'expansion et de diversification. Cette matrice se présente de la façon suivante :

Composantes du vecteur de croissance



Produits	Actuels	Nouveaux
Missions		
Actuelles	<i>Pénétration du marché</i>	<i>Développement des produits</i>
Nouvelles	<i>Extension du marché</i>	<i>Diversification</i>

Source : H. I. ANSOFF, op. cit., p. 84.

La stratégie d'expansion vise un changement sur une seule des deux dimensions : nouveau produit vendu sur les mêmes marchés, ou même produit vendu sur de nouveaux marchés. Et on ne peut parler de stratégie de diversification stricto sensu que lorsqu'une nouvelle activité (nouveau produit vendu sur un nouveau marché) vient s'ajouter aux activités usuelles de l'entreprise.

Dans les autres cas, il s'agit de stratégies d'expansion (changement sur une seule des deux dimensions : nouveau produit vendu sur les mêmes marchés ou même produit vendu sur de nouveaux marchés). Ces voies d'expansion ont été bien représentées par H. I. ANSOFF dans sa matrice :

Matrice Produits-Missions

Produits	Actuels	Nouveaux
Missions		
Actuelles	<i>Expansion</i> 	
Nouvelles	 <i>Diversification</i>	

Source : H. I. ANSOFF, op. cit., p. 94.

Il n'est pas facile de définir la notion de diversification. Dans le langage courant, une entreprise qui développe un produit ou une ligne nouvelle de produits est réputée se diversifier. Cette conception est trop réductrice au regard de ce qui est décrit par le vecteur de croissance. L'analyse détaillée du modèle permet de découvrir trois stratégies d'expansion et quatre stratégies de diversification.⁷⁸

§1. Pénétration du marché (*Market Penetration*)

A travers cette stratégie, la société garde ses produits et ses clients. Cette stratégie consiste donc à conserver le même produit et à le vendre sur le même marché. De ce fait, cette stratégie est la plus naturelle à court terme. Elle revient à « approfondir son métier », en visant à améliorer en permanence sa position concurrentielle⁷⁹. Ce type de stratégie se conçoit aisément dans un secteur en croissance potentielle, dans lequel la firme n'a pas épuisé ses possibilités d'évolution et a atteint ou peut encore atteindre une position concurrentielle forte, voire dominante.

Cependant, tout en restant sur un même marché, il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marché. H. I. ANSOFF propose pour cela trois approches⁸⁰ :

- ▣ Encourager les clients déjà existants à acheter plus ;
- ▣ Attirer les clients des concurrents ;
- ▣ Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser.

Cela se traduit par la promotion du produit, par le repositionnement de la marque, etc. Ce type de stratégie est particulièrement adapté à un environnement stable ou lorsque l'entreprise est dans l'attente d'une meilleure visibilité sur l'avenir. En revanche, sur le long terme, ces stratégies ne sont pas payantes. Cela reflèterait un manque de stratégie tournée vers l'avenir de la part des managers.

§2. Développement des produits (*Product Development*)

⁷⁸ Serge OREAL, Management stratégique de l'entreprise, ECONOMICA, 1993, p. 185.

⁷⁹ Serge OREAL, *op. cit.*, p. 185.

⁸⁰ Emeric MARTIN & Sabine MAZEAU, « Diversification et recentrage : impact sur la création de valeur de l'entreprise », Mémoire de Fin d'Etudes, DESS Finance d'Entreprise, Faculté des Sciences Economique, Université de Rennes 1, Octobre 2002, p. 14.

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits⁸¹. Dans ce cas, l'entreprise doit investir dans la recherche et utiliser de nouvelles technologies.

Il s'agit donc d'élargir la gamme de produits offerts, en ajoutant des produits nouveaux relativement voisins en terme de technologie mais en les vendant tous de la même façon (sur les mêmes marchés et par le biais des mêmes réseaux de distribution)⁸². Cette stratégie permet d'offrir aux revendeurs une gamme plus complète et à leurs clients des produits plus nombreux, répondant à leurs besoins et attentes diversifiées.⁸³

Une alternative à cette stratégie est d'utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances stratégiques.

§3. Extension du marché (*Market Development*)

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Elle permet de toucher des marchés nouveaux sur le territoire national et/ou à l'étranger afin de développer les ventes du ou des produits de base de la firme⁸⁴. L'augmentation d'activité peut être relativement importante : cette stratégie permet rapidement, grâce à des canaux de distribution variés et des politiques commerciales adaptées, de commercialiser les mêmes produits à d'autres types de clientèles (magasins spécialisés, supermarchés..).

Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette stratégie. Par exemple, l'entreprise peut avoir recours à la franchise et s'étendre géographiquement, c'est ce que Mcdonald's a fait. L'entreprise peut également trouver une nouvelle utilité pour ses produits.⁸⁵

⁸¹ Par exemple, *Pizza Hut* a développé cette stratégie en proposant des salades à ses clients. Aussi, le fabricant d'ordinateurs *Apple* a développé des logiciels et des imprimantes laser.

⁸² Serge OREAL, *Management stratégique de l'entreprise*, ECONOMICA, 1993, p. 186.

⁸³ A ce niveau, on peut illustrer ce type de stratégie de développement par le cas des fabricants de biscuits, qui optent pour le développement de leur produit, en élargissant leur gamme de produit en offrant pour cela des biscuits salés, des biscuits sans sel, etc.

⁸⁴ Serge OREAL, *op. cit.*, p. 186.

⁸⁵ Quand est venue la fin du baby boom, *Procter & Gamble* a anticipé la perte de profits significatifs sur ses couches pour bébé *Pampers*. Le groupe a alors étudié la nouvelle forme de la pyramide des âges et s'est tourné vers le marché des personnes âgées. Ainsi, *Procter & Gamble* s'est positionné sur le marché des hôpitaux et des maisons de retraite pour proposer ses produits adaptés aux personnes incontinentes.

Enfin, la plupart des entreprises multinationales ont recours à l'exportation pour étendre leur réseau de distribution à d'autres pays⁸⁶. La stratégie d'expansion géographique nécessite d'avoir une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

Dans le contexte international, elle permet, grâce à une analyse des courbes de vie par pays pour un produit donné et en jouant sur le différentiel de positionnement, de retrouver des possibilités de croissance des ventes : tel produit en position de déclin en France peut être encore promis à un bel avenir dans d'autres pays.⁸⁷

§4. Diversification (*Diversification*)

Pour définir les 3 autres stratégies de croissance, ANSOFF n'a fait appel qu'à deux dimensions : le produit et le marché. Cependant, pour appréhender la diversification et pour en cerner toute la finesse, ces deux seules dimensions peuvent être insuffisantes.

ANSOFF propose une définition plus fine de la diversification en y distinguant plusieurs logiques qui constituent autant d'éléments de sa typologie. Il intègre alors la dimension de la technologie et distingue quatre profils distincts au sein de la stratégie de diversification.

ANSOFF insiste tout d'abord sur le fait que la définition du marché de l'entreprise doit être précise. Cependant, elle doit permettre à l'entreprise une certaine mobilité sans que l'éloignement de l'activité d'origine soit immédiatement traduit comme une rupture avec sa vocation originelle.

ANSOFF parle de diversification lorsque l'entreprise change à la fois de produit et de marché. La diversification apparaît ainsi comme une alternative à une simple expansion qui serait orientée vers la même industrie ou vers des secteurs caractérisés par des produits ou des missions similaires à celui d'origine. C'est la stratégie de croissance la plus risquée. En effet, cette stratégie suppose de se lancer sur des marchés, des produits, et parfois même, des technologies qui ne sont pas familiers à l'entreprise.

⁸⁶ Emeric MARTIN & Sabine MAZEAU, « Diversification et recentrage : impact sur la création de valeur de l'entreprise », Mémoire de Fin d'Etudes, DESS Finance d'Entreprise, Faculté des Sciences Economique, Université de Rennes 1, Octobre 2002, p. 16.

⁸⁷ Par exemple, un parfumeur passant d'une gamme de parfum pour femmes, à une autre pour hommes est un bon exemple de la stratégie d'extension du marché.

C'est pour cela que cette stratégie traduit l'hypothèse la plus large de renonciation au savoir-faire de l'entreprise. Celle-ci s'engage sur un terrain rigoureusement nouveau pour elle, y trouvant à l'évidence une flexibilité considérable en contrepartie d'une renonciation aux effets synergie. Dans le cas des stratégies de diversification, la firme doit investir dans tous les domaines (recherche et développement, production, commercial), pour chacune des activités qui composent son portefeuille, les liens de synergie entre les activités deviennent de plus en plus faibles au fur et à mesure que la diversification la fait entrer dans des métiers différents et parfois très éloignés de celui d'origine.⁸⁸

Section 3 : Les stratégies de diversification

L'hypothèse de diversification offre à son tour des possibilités de typologie que H. I. ANSOFF développe dans une figure limitée à la situation de diversification. Il y établit une hiérarchie dans le degré de nouveauté du produit en fonction notamment de la technologie exploitée et il utilise la même démarche pour les clientèles, allant d'une forte proximité jusqu'à des marchés totalement nouveaux. On débouche ainsi sur la situation conglomérale dans laquelle il n'existe aucun lien entre les différents domaines traités et qui ne se justifie que dans le cadre d'une rationalité financière.

Cette description complémentaire met en évidence la quasi-totalité des formes de diversification évoquées dans diverses typologies que l'on peut trouver. Il n'y manque que la diversification internationale, mais qui figure en fait sous l'une ou l'autre des hypothèses de H. I. ANSOFF, notamment dans le cas de diversification horizontale ou d'intégration verticale.

Vecteurs de croissance dans la diversification

		NOUVEAUX PRODUITS	
		De technologie connexe	De technologie différente
	Produits Clientèle		
NO	Du même type	<i>Diversification horizontale</i>	

⁸⁸ Serge OREAL, Management stratégique de l'entreprise, ECONOMICA, 1993, p. 187.

NOUVELLES MISSIONS	De la firme elle-même	<i>Intégration verticale</i>	
	D'un type similaire	<i>Diversification Concentrique</i>	
	D'un type nouveau		

Source : H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 97.

§1. Diversification horizontale

Ce premier cas de diversification suppose l'existence d'un métier, d'une activité ou d'une logique industrielle encore dominante (plus de la moitié de l'activité totale)⁸⁹. Elle implique une relative proximité de clientèle. Cette proximité confère à l'hypothèse une bonne probabilité de synergie commerciale puisqu'il s'agit d'une solution voisine d'un développement de produit. Elle n'atténue par contre que très peu le risque d'absence de flexibilité. C'est dans cette catégorie qu'on retrouve de nombreux groupes, certes diversifiés, mais autour d'un métier de base : BSN (agroalimentaire) Philips (électronique domestique) Accor (Hôtellerie, restauration et services associés)⁹⁰.

§2. Intégration verticale

L'intégration verticale est une forme particulière de diversification consistant à ajouter une activité nouvelle (c'est-à-dire un produit nouveau vendu sur un marché nouveau pour l'entreprise) située en amont ou en aval sur la chaîne de valeur du secteur. Cette diversification oriente la firme vers des produits dont elle est elle-même utilisatrice.

Elle peut donc y trouver logiquement une certaine flexibilité dans ses politiques de canal qu'il s'agisse de sécurité d'approvisionnement ou de débouchés. L'intégration aval d'un producteur permet de garantir que

⁸⁹ Serge OREAL, Management stratégique de l'entreprise, ECONOMICA, 1993, p. 188.

⁹⁰ On peut donner un autre exemple : *Speedy* est un groupe spécialisé dans le changement rapide des pots d'échappement. Il a opté par la diversification horizontale, et ce en pénétrant d'autres activités de changement rapide, les amortisseurs, les freins, la vidange, et les pneumatiques. Ainsi des très fortes synergies commerciales existent entre ces activités, et le groupe opère toujours sur le même métier de base.

la distribution des produits sera faite conformément aux exigences de l'entreprise. L'intégration en amont d'un distributeur ou d'un producteur répond à une autre motivation. Il ne s'agit plus ici d'obtenir une meilleure diversité des produits mais de s'assurer que les approvisionnements seront respectés en qualité et en délai, tout en profitant des valeurs ajoutées réalisées à chaque stade d'élaboration du produit ou du service final en amont de la chaîne.

Il reste toutefois à démontrer que ce choix stratégique reste le plus favorable en termes de coût. L'importance des investissements généralement nécessaires à la mise en œuvre de cette dernière exerce des pressions fortes sur les ressources de l'entreprise qui risquent, dans certains cas, d'être distraites de leur vocation première.

Le second inconvénient est la plus grande complexité de gestion qui accompagne l'intégration. A mesure que le nombre d'étapes dans le processus d'élaboration du produit final augmente, des problèmes de compréhension et de maîtrise de l'organisation, ainsi que de coordination des différentes phases entre elles, se posent.

Enfin, le dernier inconvénient majeur est la fragilité d'une telle stratégie en cas de récession. En période de croissance, l'ensemble de la filière, du fournisseur de matières premières au distributeur, profite des conditions favorables générales. Lorsque les conditions économiques se détériorent, c'est la situation inverse qui se produit. Toute la chaîne est touchée. Au lieu de jouir des profits cumulés à chaque étape, l'entreprise doit alors faire face à l'addition des pertes.⁹¹

§3. Diversification concentrique

La diversification concentrique nie l'existence d'un métier dominant et suppose la cohabitation de deux ou plusieurs métiers fondamentaux⁹². Mais une logique industrielle fondamentale et certains liens de synergie, quoique ténus, subsistent souvent.

⁹¹ Ce risque auquel s'expose la firme, peut parfaitement être illustré par l'expérience du journal américain *Saturday Evening Post*. Il s'agissait d'un journal américain de grand tirage, au début de ce siècle (1.000.000 d'exemplaires quotidiennement). Vu l'importance de la demande, le journal a opté pour l'intégration verticale totale, de la sorte il a investi dans l'exploitation de la forêt, la fabrication du papier, l'impression du journal, et enfin sa distribution. Les conséquences de cette décision stratégique ont été très lourdes. Une fois la demande a chuté (suite à plusieurs raisons, essentiellement d'ordre politique), c'est toute la chaîne qui s'est vue affectée.

⁹² Serge OREAL, Management stratégique de l'entreprise, ECONOMICA, 1993, p. 189.

Elle représente souvent une variante de la diversification horizontale surtout lorsqu'elle s'adresse à une clientèle « de type similaire ». C'est à l'entreprise d'apprécier le degré de proximité des clientèles qui permettra de conclure à une « clientèle de même type » ou à une clientèle « de type similaire », la seconde étant jugée moins proche que la première. Sur le plan théorique, la synergie commerciale devrait rester bonne tandis que la flexibilité serait accrue. Dans tous les cas, la faible proximité des clientèles ou des produits devrait conduire à un engagement financier plus élevé que dans l'hypothèse de la diversification horizontale. L'éloignement clientèle et/ou l'éloignement produit rendent aussi plus vraisemblable un développement par croissance externe.⁹³

§4. Diversification hétérogène (conglomérat)

Ce cas de diversification conglomérale devient alors l'hypothèse extrême dans laquelle l'entreprise se sépare totalement de ses points d'ancrage. Plusieurs métiers et activités différents, sans aucune relation entre eux, cohabitent sous le même toit stratégique.

Ainsi, on entre dans une hypothèse de stratégie essentiellement financière qui ne justifie plus une analyse en fonction des critères de synergie et de flexibilité. En tout cas, ces liens de complément ne sont pas exploités puisque le groupe est composé d'entités diverses, indépendantes, ayant chacune leur logique de développement sur leur métier à partir de règles communes définies globalement pour le groupe. Aucune logique industrielle ne subsiste, la logique fondamentale qui donne au groupe sa raison d'être et sa cohésion est essentiellement financière : les critères de gestion et d'évaluation des performances des filiales sont de nature financière et privilégient souvent la performance à court terme.

La direction du groupe se réserve le choix des objectifs globaux, celui des critères de performance économique et les décisions de gestion stratégique du groupe diversifié, à savoir le pouvoir de vie et de mort sur les filiales en fonction de leurs résultats (tout comme le gestionnaire d'un

⁹³ *Texas Instrument* est une firme qui avait comme métier de base la fabrication des calculettes. Elle s'est diversifiée vers la production des montres, en s'appuyant sur sa maîtrise de la micro électronique. Ainsi dans ce type de stratégie de diversification, c'est la logique industrielle qui relie les différentes activités composant le portefeuille d'activité de la firme.

portefeuille privé le gère en vendant et achetant des actions sur la base de leurs résultats dans le portefeuille).

Dans les groupes diversifiés anglo-saxons, le siège social est composé de la direction générale, de financiers et de juristes. Les spécialistes des métiers (marketing et production) sont au niveau des directions des filiales, gèrent celles-ci de manière relativement décentralisée à l'intérieur des critères définis par le siège et gardent ainsi un pouvoir de décision stratégique concernant les stratégies d'expansion propres à leur métier.

Les grands groupes diversifiés européens et japonais semblent en général plus centralisés avec des spécialistes industriels et marketing des principaux métiers à la direction générale du groupe. En fait, *ATT*, *ITT*, *Litton*, *Textron* furent longtemps des archétypes de cette race d'entreprises. C'est dans cette catégorie qu'on retrouve de grands groupes américains (*Federal Industries*, *Gulf & Western*) japonais (*Yamaha*, *Honda*, *Dentsu*) et éventuellement européens, quoiqu'en nombre assez restreint.

Poussée à l'extrême, cette catégorie rejoint celle des vraies holdings financières. Dans cette catégorie, l'entreprise diversifiée est gérée sur la base de critères exclusivement financiers à l'instar d'un portefeuille d'actions en bourse.⁹⁴

Ainsi présentée, la diversification est au centre des problèmes stratégiques de la firme. Elle est inséparable de deux notions, souvent contradictoires, qui sont celles de synergie et de risque. Les choix stratégiques doivent assurer entre elles un arbitrage constant. Trop spécialisée, la firme bénéficie d'une synergie très forte mais reste soumise au cycle de vie de son produit et, plus généralement, aux aléas de son métier. Trop diversifiée, elle tend à limiter les risques liés au métier mais elle perd les atouts d'une synergie importante. Le choix est donc déterminant pour l'avenir de l'entreprise. Diversification, ou à l'inverse, recentrage, sont des thèmes constants de l'actualité économique. Après la crise pétrolière des années 70, il semble bien que le recentrage ait été une préoccupation dominante, bien que des

⁹⁴ Le groupe américain *Philip Morris*, qui commercialise les cigarettes de grande notoriété *Marlboro*, s'est diversifié dans le domaine de l'agroalimentaire de grande consommation et la brasserie. Il a racheté de ce fait *Kraft*, et *Nabisco* pour profiter de leur expérience dans le domaine. De la sorte, le portefeuille du groupe se compose de deux activités dont les liens entre elles sont absolument inexistantes, il se caractérise également par la non dominance d'une des activités.

motivations d'ordre financier aient ensuite remis la diversification à l'ordre du jour.

En pratique, l'entreprise confrontée à cet arbitrage clé est soumise à de très nombreuses influences qui compliquent son choix. De plus, il faudrait distinguer entre la diversification financière et la diversification d'exploitation.

Section 4 : Structure de la planification stratégique⁹⁵

Après avoir analysé l'ensemble des éléments pour la formulation d'une stratégie, et avant de pouvoir choisir une certaine stratégie de diversification, H. I. ANSOFF précise qu'il faut prendre une autre décision majeure : « L'entreprise devra-t-elle modifier sa structure et autres dispositions administratives pour tirer parti du potentiel de synergie ? »⁹⁶.

Selon lui, la planification des entreprises diffère de la planification militaire qui exige que tout plan s'apprécie sur une « estimation de la situation »⁹⁷ justifiant le parti adopté à la lumière d'une analyse d'autres partis envisagés.

De ce fait, nous pouvons présenter le **processus de planification stratégique** global proposé par H. I. ANSOFF. Il se compose des étapes suivantes :

- ❑ L'établissement d'un **système d'objectifs** économiques et non économiques (ce système doit être doté d'une cohérence suffisante) ;
- ❑ La définition d'un **profil d'aptitudes** pour la firme (c'est-à-dire analyse des forces et des faiblesses) ;
- ❑ L'évaluation des différentes **opportunités** et possibilités de développement externe ;
- ❑ Le choix d'une **stratégie** (ce choix se fait généralement entre l'expansion et la diversification) ;

⁹⁵ Pour rédiger cette section, on s'est basé essentiellement sur le chapitre 10 "Mise en œuvre de la stratégie" de l'ouvrage de H. I. ANSOFF, *op. cit.*, pp. 146 - 159.

⁹⁶ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 147.

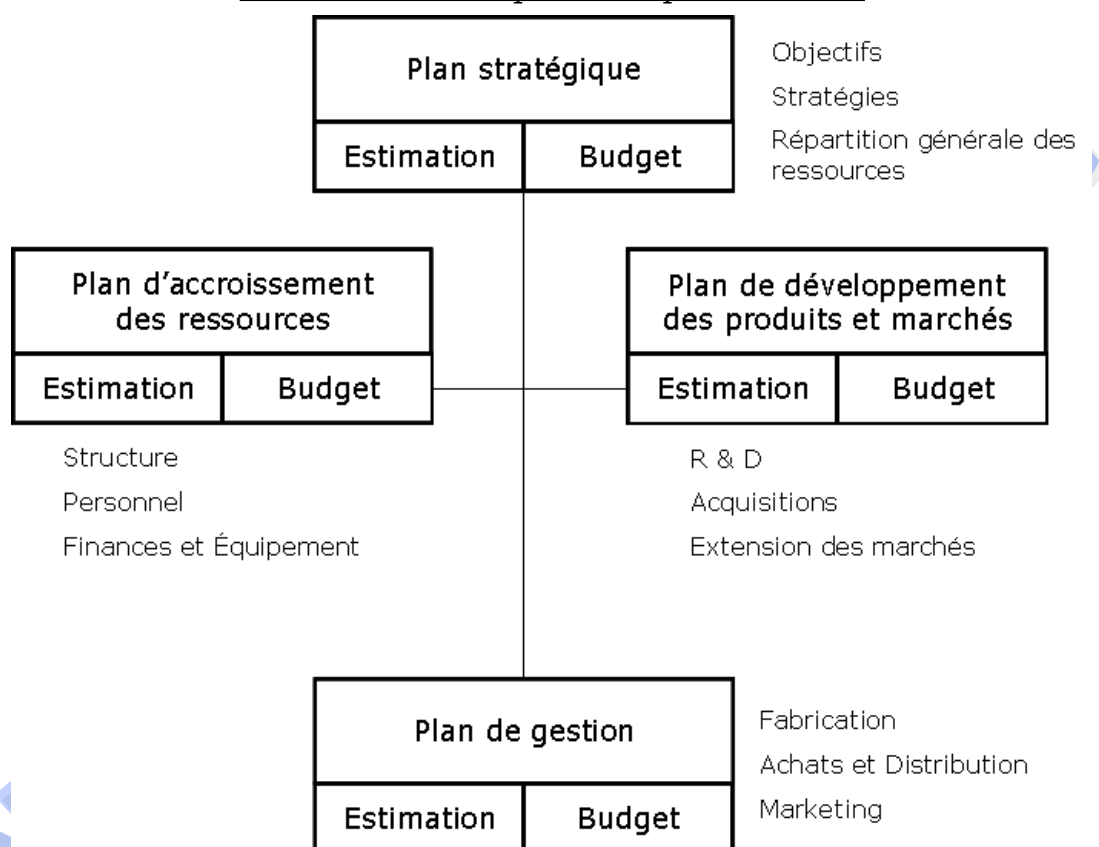
⁹⁷ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 154.

Le choix d'une **structure** (cette phase est, selon H. I. ANSOFF, une étape stratégique, il rejoint donc ici l'apport de A. D. CHANDLER).

C'est cette dernière étape qui reste à éclaircir dans le cadre de ce chapitre. Ainsi, H. I. ANSOFF précise que le plan stratégique qu'il vient de décrire s'éloigne encore davantage de la pratique courante. Selon lui, il faudrait que les entreprises élargissent le cadre de leur planification : d'abord, pour coiffer d'un plan stratégique l'ensemble de leurs plans, ensuite pour procéder à l'analyse des décisions dans chacun de leurs plans.

La planification se présenterait alors de façon à ce que le plan stratégique est la pièce maîtresse qui servira de guide à l'entreprise pour répartir ses ressources entre ses principales activités. La subdivision de ce plan en trois autres est bien représentée par le schéma ci-après :

Structure théorique de la planification



Source : H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 155.

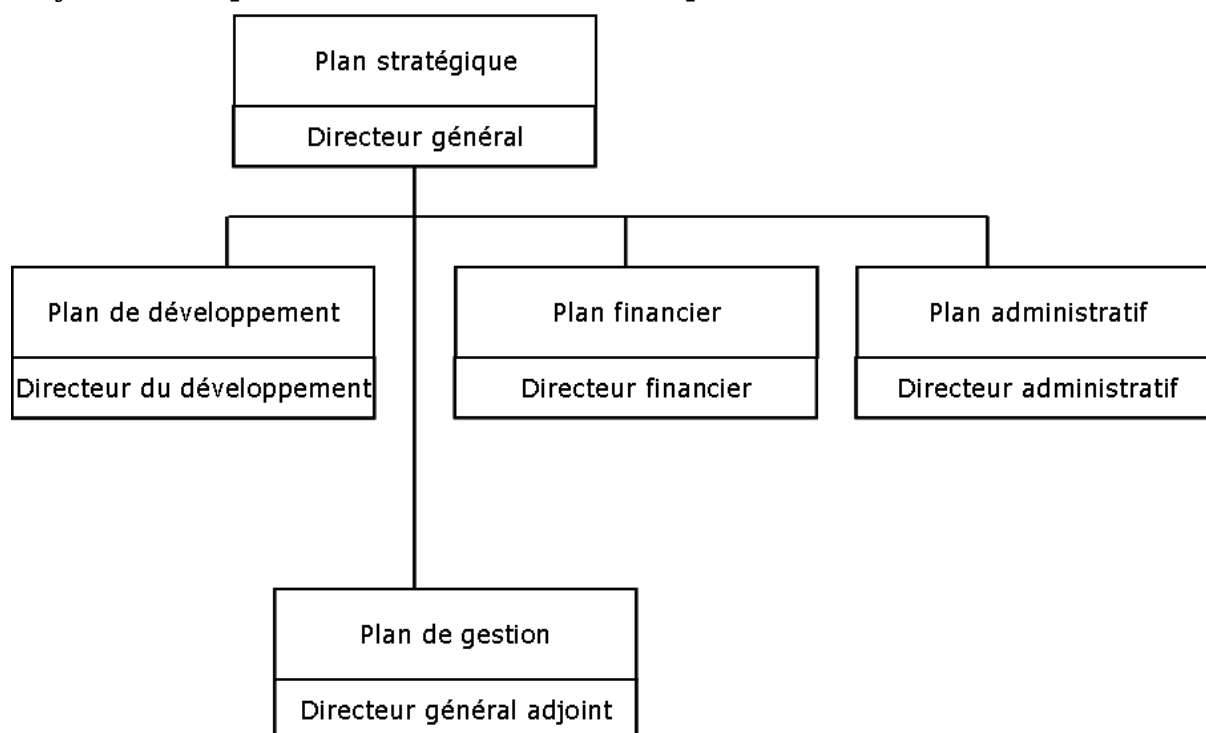
En pratique, ce schéma théorique devra être adapté à la structure des responsabilités et de l'autorité dans l'entreprise considérée. Cela est

dû, selon H. I. ANSOFF⁹⁸, au fait que la planification « *ne sera un instrument de direction efficace que si les attributions de responsabilité et d'autorité en matière de budgets sont bien nettes* ».

Par la suite, H. I. ANSOFF propose trois types de planification correspondant à trois sortes de structures : fonctionnelle, par ligne de produits et divisionnaire. Il précise à cet égard qu'aucune de ces trois représentations de la planification n'est conforme au schéma théorique.

Dans une entreprise ayant un organigramme fonctionnel, la responsabilité des plans de développement des produits et marchés est attribuée au directeur du développement. L'exécution de ces plans est du ressort du directeur général adjoint. On remarque donc une séparation entre responsabilité et autorité. Le schéma ci-après illustre bien ces propos.

Système de planification dans une entreprise de structure fonctionnelle



Source : H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 156.

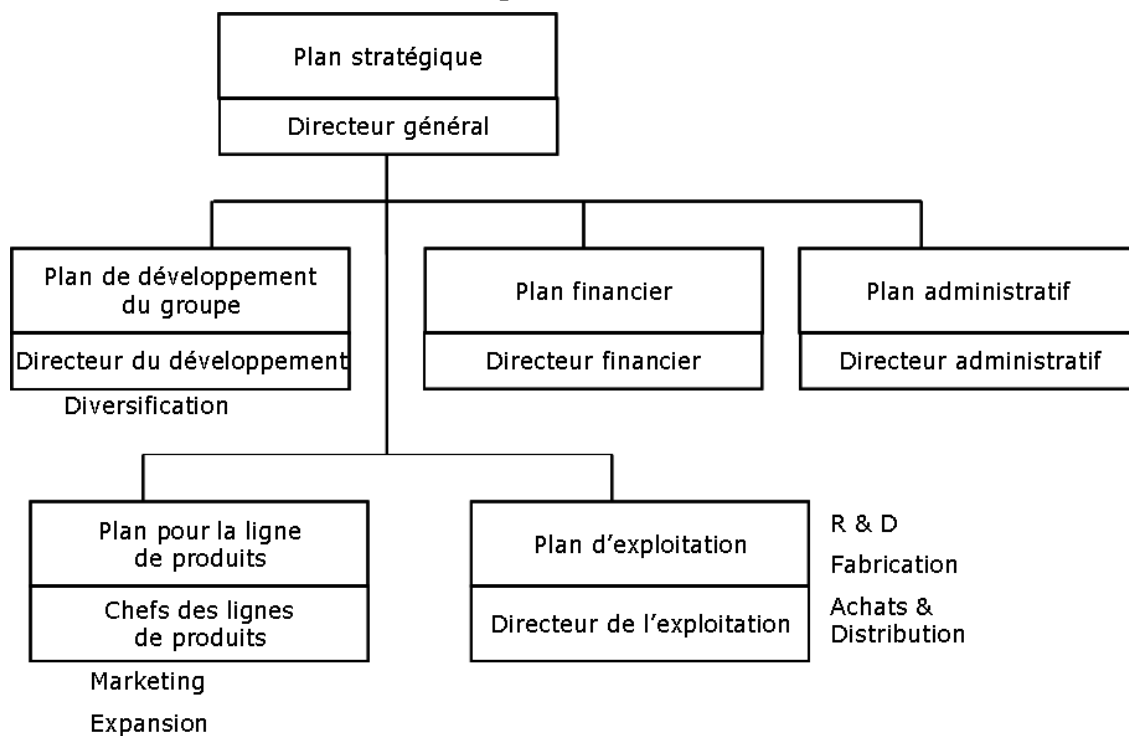
Pour une entreprise qui a un organigramme reposant sur la notion de ligne de produits, le responsable d'une ligne de produits dépend du directeur général adjoint pour la fabrication et la distribution. Il partage la responsabilité du développement des produits et marchés avec le directeur du développement du groupe⁹⁹. Un partage logique de cette

⁹⁸ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 156.

⁹⁹ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 157.

responsabilité consiste, ainsi que l'indique le schéma ci-après, à attribuer l'expansion aux responsables des lignes de produits et la diversification au directeur responsable du développement pour l'ensemble du groupe.

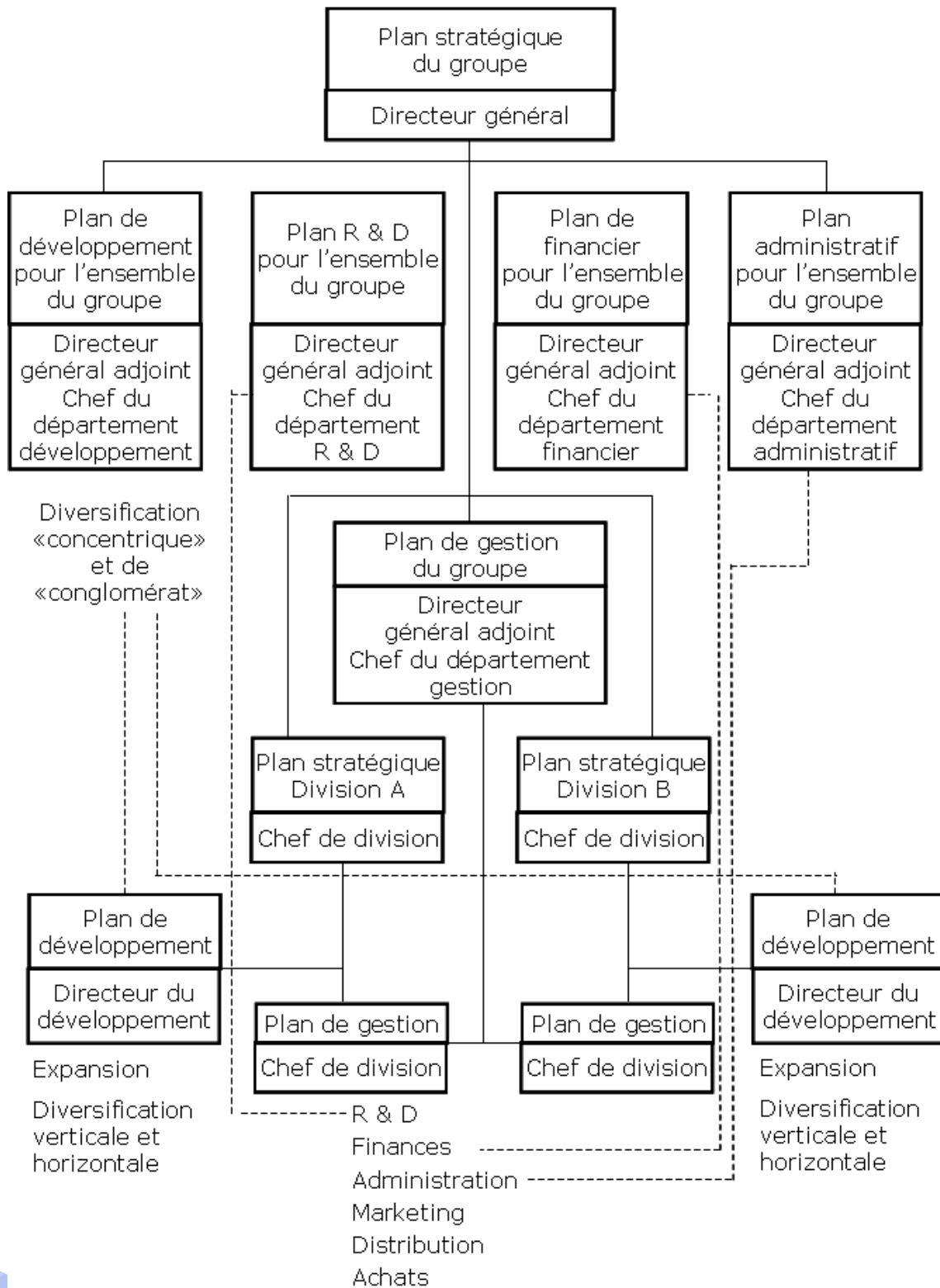
Système de planification dans une entreprise structurée par ligne de produits



Source : H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 157.

S'agissant finalement d'une entreprise dont la structure est divisionnaire, le schéma ci-après révèle « le risque d'un conflit de compétences entre chef de groupe et chefs de divisions »¹⁰⁰. Ainsi, les responsabilités de chacun en matière de production et de vente doivent être nettement définies. En effet, une simple division entre expansion et diversification n'est peut être pas la meilleure solution. Il serait préférable d'attribuer des responsabilités différentes en matière de diversification à des autorités différentes.

¹⁰⁰ H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 157.



----- Lignes de coordination
 ——— Lignes d'autorité

Source : H. I. ANSOFF, *op. cit.*, p. 158.

Ainsi, dans le schéma présenté ci-dessus, le directeur du développement du groupe assurera la responsabilité des diversifications

des types « concentriques » et de « conglomérat », alors que les divisionnaires seront responsables de l'expansion, de la diversification verticale et de la diversification horizontale. Aussi, les chefs de division ont une double responsabilité : envers le directeur général pour le planning stratégique et envers le directeur général adjoint pour le planning opérationnel. On remarque donc la « complexité des relations planning-coordination »¹⁰¹ (représentées dans le schéma par les lignes de tirets) dans une firme à structure divisionnaire.

¹⁰¹ H. I. ANSOFFE, op. cit., p. 159.

CHAPITRE 4 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE :

REPÈRES ET PERSPECTIVES

Section 1 : La Planification Stratégique : Démarche et Processus

§1. La planification stratégique comme démarche¹⁰²

Dans le processus de la planification stratégique, il y a trois démarches principales à distinguer :

▣ La première démarche est dite « **ascendante** » dans laquelle le processus de planification est initié au sommet de l'organisation et s'articule étape par étape vers le bas de la hiérarchie. Elle s'accorde bien aux firmes d'activité unique ou dominante pour lesquelles les choix d'allocation de ressources entre activités ne se posent pas et/ou les problèmes d'optimisation des efforts de recherche de complémentarités fonctionnelles prédominent.

▣ La deuxième démarche est dite « **descendante** », c'est le résultat d'une agrégation progressive des choix effectués par des niveaux hiérarchiques croissants différents. Elle convient mieux aux firmes d'activité diversifiées, mais elle ne tire aucun profit du potentiel humain de la firme en terme d'information et d'expérience.

▣ La troisième démarche, dite « **combinée**¹⁰³ », combine les deux précédentes. Un dialogue entre le sommet et la base est institué afin de permettre à ceux qui vont mettre en œuvre la stratégie à participer à son élaboration, en laissant aux dirigeants la responsabilité ultime d'orientation générale de l'entreprise et de fixation des priorités entre actions. Il s'agit d'un processus du haut vers le bas et du bas vers le haut qui s'affine suite à des itérations successives ; ce processus fait appel à l'ensemble des membres de l'organisation. C'est une démarche fondée sur la recherche d'un consensus dans le cadre

¹⁰² Les idées développées ci-dessous sont propres à Raymond-Alain THIETART.

¹⁰³ Appelée aussi planification à la japonaise.

de directives générales et repose sur les connaissances et l'expérience de tous les membres de l'entreprise.

La démarche « haut - bas - haut » est préférée pour trois raisons : d'abord elle représente un processus dynamique et interactif qui permet de procéder à des vérifications, ensuite c'est une démarche progressive dans laquelle la réflexion s'enrichit à chaque phase, enfin elle est considérée une méthode dialectique qui incite chacun des acteurs à justifier à la fois son choix et son analyse.

§2. La planification stratégique comme processus

Le processus de planification remplit plusieurs fonctions, il permet aux cadres dirigeants d'échanger les informations dont ils disposent et de confronter leurs interprétations. Il fournit également une occasion privilégiée d'élaborer une vision stratégique.

Les recherches dans le domaine de la stratégie d'entreprise ont révélé l'existence de deux types de processus de planification stratégique ; l'un est économique et l'autre est politique. Il est à signaler que les termes « politique » et « économique » en réalité ne sont pas tout à fait appropriés et ne reflètent pas exactement les concepts qu'ils sous-entendent.

En effet, la dimension politique recouvre tout ce qui touche l'influence des hommes, des groupes d'individus dans leur recherche du contrôle ou d'un pouvoir sur la destinée de l'entreprise. La dimension économique concerne plus particulièrement les aspects formels, analytiques, objectifs de l'environnement de l'organisation elle-même et elle est considérée comme étant neutre. Sous le terme « économique » sont néanmoins regroupés des éléments tels que la technologie, les évolutions des valeurs et des habitudes sociales, et les contraintes légales.

1. Le processus économique de la planification stratégique

Le processus économique de la planification stratégique s'articule autour de quatre questions principales :

- ▣ Que veut la firme ?
- ▣ Quelle est la situation de la firme ?
- ▣ Que veut faire la firme ?

📄 Que va faire la firme ?

C'est grâce à la réponse à chacune de ces questions qu'une entreprise arrive à concrétiser sa planification stratégique. Ces quatre questions s'enchaînent d'une manière logique et reflètent la démarche intellectuelle suivie par le décideur (le stratège). A chacune des quatre questions correspond un nombre d'étapes qui constituent le processus, ces étapes sont les suivantes¹⁰⁴ :

Etape 1 : Définition des centres d'activités stratégiques, c'est-à-dire les couples produits-marchés qui ont un comportement stratégique homogène.

Etape 2 : Formulation de la mission de l'organisation, on parle ici de ce que l'organisation aime et désire entreprendre. Autrement dit, c'est la manière avec laquelle la firme se situe dans son environnement économique, social, et politique.

Etape 3 : Fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs que l'entreprise désire atteindre au terme de l'horizon de la planification.

Etape 4 : Choix du portefeuille d'activités qui souhaite avoir.

Etape 5 : Analyse de l'environnement qui consiste à une sorte d'audit stratégique externe qui vise d'une part, à mettre en évidence pour chaque centre d'activité stratégique les grandes tendances de l'environnement en terme de possibilités et de menaces, d'autre part à anticiper l'impact de ces derniers ainsi que la détermination de ce qu'il faut faire pour réussir.

Etape 6 : Evaluation de ressources, il s'agit de faire un bilan concernant les moyens, les atouts, les faiblesses, ainsi que les expertises particulière de chaque centre d'activités stratégiques.

Etape 7 : Etude de l'écart de planification entre ce que veut l'entreprise et ce qui existe. L'écart alors est tenu d'être analysé¹⁰⁵.

Etape 8 : Représentation du portefeuille d'activités, il s'agit ici de décrire le portefeuille actuel et analyser les différences qui existent entre ce qu'il est et ce que l'on désire.

Etape 9 : Formulation des stratégies qui peuvent être soit des stratégies correctives, soit de croissance, ou encore de contingences.

Etape 10 : Définition des grandes politiques d'orientation, on s'intéresse : au maintien ou non d'une activité à un niveau déterminé, à

¹⁰⁴ Raymond-Alain THIETART, Stratégie d'entreprise, Ediscience International, 1993, p. 16.

¹⁰⁵ H. I. ANSOFF explique à cet égard que « les entreprises font souvent [des] comparaisons en vue d'exercer des contrôles et d'effectuer des redressements au cas où les résultats s'écartaient des prévisions », *op. cit.*, p.154.

l'abandon progressif ou non, à la possibilité du changement du segment visé.

Etape 11 : Evaluation des stratégies et politiques, qui s'effectue au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et des missions de l'entreprise.

Etape 12 : Choix stratégique. Il s'agit ici de la sélection des stratégies et des politiques qui seront mises en œuvre en fonctions des périodicités de l'entreprise.

Etape13 : Etablissement des programmes et plans d'action. C'est-à-dire définir l'ordre et les acteurs d'exécution des tâches (que faire en premier lieu, quand et qui ?).

Etape 14 : Traduction en termes monétaires les plans d'actions et les décisions stratégiques, ainsi qu'une identification de l'impact financier des choix effectués.

Etape 15 : Recherche d'un système de management adapté. On s'intéresse ici du type de structure, le style de contrôle, le mode d'activation de l'organisation qui va être adopter pour que la mise en œuvre de la stratégie ait le plus de chance de succès.

C'est ainsi qu'à travers les quatre premières étapes, on arrive à répondre à la première question a savoir « Que veut on ? ». Les quatre étapes suivantes servent à répondre à la deuxième question à savoir « Quelle est la situation ? ». Les étapes 9, 10, et 11 visent à traiter la question relative à ce que veut faire l'entreprise (Que veut-on faire ?). Les quatre dernières questions (12, 13,14, et 15) permettent de répondre à la dernière question du processus à savoir « Que va-t-on faire ? ».

Il faut bien noter que la formulation de la stratégie n'est pas et ne peut pas être un processus aussi linéaire que celui qui vient d'être décrit, il s'agit plutôt d'une démarche itérative qui permet d'arriver d'un manière progressive à une décision.

2. Le processus politique de la planification stratégique

Comme le processus économique, le processus politique¹⁰⁶ de la planification stratégique lui aussi s'articule autour de quatre questions :

- ☐ Quels sont les acteurs en présence ?
- ☐ Que peuvent-ils faire ?
- ☐ Que peut-on faire avec ou contre eux ?

¹⁰⁶ Processus proposé par IC. Mac. MILLAN dans « *Strategy Formulation : concepts* », cité par Raymond-Alain THIETART, op.cit page 21.

☐ Que décide-t-on de faire ?

Ces quatre interrogations recouvrent plusieurs étapes de la démarche politique dont les suivantes :

Etape 1 : identification des acteurs, on s'intéresse ici aux organisations, aux individus aux entreprises avec les quels l'entreprise est en interaction.

Etape 2 : analyse dynamique des liens entre les acteurs de la firme. C'est-à-dire évaluer l'influence respective que chaque acteur peut avoir sur l'entreprise et d'en estimer l'évolution, ce type analyse vise à ressortir un certain nombre d'indications concernant les grands possibilités et les risques majeur auxquels la firme peut être confrontée.

Etape 3 : recherche d'une base politique et évaluation de l'opposition, cette recherche va permettre d'identifier à la fois les ennemis et les alliés ainsi que leurs potentiels.

Etape 4 : analyse des influences politiques internes et externes. Ici l'objectif est de mettre en évidence les éléments de la firme et de l'environnement qui exercent une influence déterminante sur la réalisation des objectifs de la firme.

Etape5 : évaluation du système politique¹⁰⁷ des acteurs qui va permettre à l'entreprise d'en estimer les points forts et les limites.

Etape6 : anticipation des réactions des acteurs. On s'intéresse ici à la façon dont ils vont réagir face aux objectifs poursuivis et la stratégie de la firme.

Etape 7 : recherche de l'indépendance stratégique. Il s'agit de voir comment et que peut faire la firme par elle-même sans avoir recours à d'autres acteurs. Les limites de cette indépendance vont marquer la base minimum de la réalisation autonome de sa stratégie ainsi que les piste de négociations avec d'autres acteurs.

Etape8 : la sélection des alliés

Etape 9 : sélection et négociation des coalitions. On s'intéresse d'une part, à choisir les acteurs avec qui une coalition sera formée, et d'autre part définir le cadre dans lequel la négociation pourra s'effectuer. Le choix de la coalition se fera en fonction de :

- ☐ La contribution de la coalition à la stratégie ;
- ☐ Le coût de cette alliance (coalition) ;
- ☐ Et la force relatifs vis-à-vis de l'opposition.

Eatpe10 : formulation de la stratégie politique. Ici il s'agit de :

¹⁰⁷ On entend par système politique les réseaux de relations, d'influence, de conflits potentiels internes.

➤ Identifier les actions qui vont permettre de tirer profit des forces et des compétences particulières de la coalition de la firme ou des faiblesses des opposants.

➤ Préparer toutes mesures palliant les insuffisances de l'alliance permettant de résister aux actes opposants.

Etape 11 : anticipation de la réaction des opposants. La firme doit prévoir la réaction des « acteurs ennemis ». Une stratégie de contingence peut être mise en place pour remédier à l'éventuel problème.

Les trois premières étapes essaient de répondre à la question « Quels sont les acteurs en présence ? ». Les trois étapes qui suivent répondent à la question « Que peuvent faire les acteurs ? ». Les étapes 7, 8, et 9 essaient de couvrir le problème abordé par la question « Que peut-on faire avec ou contre les autres acteurs ? ». Les deux dernières étapes essaient d'apporter des éléments de réponse à la question « Que décide-t-on de faire ? ».

Section 2 : Typologies de la Planification Stratégique

La revue de la littérature concernant la planification stratégique permet de en retenir une typologie basée sur trois critères différents qui sont à la fois : le degré de sa formalisation (§2), et son degré d'intégration (§3). Mais dans un premier temps, il faut bien distinguer entre planification stratégique et planification opérationnelle (§1).

§1. Planification Stratégique vs Planification Opérationnelle

Généralement la planification de l'entreprise se divise en deux types de planification l'une est dite stratégique et l'autre appelé opérationnelle.

En effet, la planification stratégique est le processus qui fixe les grandes orientations qui permettent à l'entreprise de modifier d'améliorer ou de confronter sa position face à la concurrence ; c'est ainsi qu'elle possède d'une part un horizon temporel de très longue durée, et d'autre part une orientation de plus en plus qualitative. La

planification stratégique se localise exclusivement sur les domaines qui engagent d'une façon directe l'avenir de l'entreprise.

La planification opérationnelle¹⁰⁸ de sa part traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par tous les services, départements, et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes. La planification opérationnelle dispose d'un horizon temporel de moins durée que celui de la planification stratégique, elle suit une logique de continuité temporelle, et elle a une orientation de plus en plus quantitative.

§2. Typologie basée sur le degré de formalisation : planification formelle et informelle

Dans cette typologie le critère de formalisation joue un rôle déterminant pour distinguer une planification formelle d'autre informelle. En effet, la planification informelle¹⁰⁹ « *formal planning* » était défini comme le « choix de buts spécifiques à atteindre, le calcul des objectifs et l'élaboration des stratégies détaillées pour les atteindre, l'ensemble des processus étant continuellement piloté par un système adéquat d'information et de contrôle ». A l'autre coté on trouve la planification informelle¹¹⁰ « *informal planning* » qui est défini comme une planification qui s'appuie sur l'expérience et l'intuition.

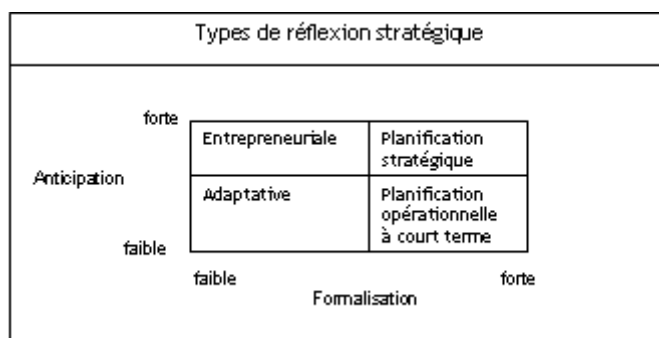
Dans le même cadre qui est celui de la formalisation, il faut bien noter que le degré de la formalisation est aussi bien un élément qu'une composante essentielle en matière de la stratégie d'entreprise.

En fait, la formalisation et l'anticipation représentent les deux dimensions qui permettent de conceptualiser la « réflexion stratégique », le croisement de ces deux dimensions forme ces quatre types de réflexion :

¹⁰⁸ Jean-Pierre DETRIE, STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3^{ème} édition, 1997.

¹⁰⁹ P. McKIERNAN & C. MORRIS, "Strategic planning and Financial Performance in UK SME", British journal of Management.1994, cité par Roland CAROLI, « Les PMI face à la planification stratégique », Revue Française de Gestion, N° 112, Janvier-Février 1997.

¹¹⁰ Même si l'accouplement des 2 mots parait paradoxal.



§3. Typologie basée sur le degré d'intégration : planification stratégique intégrée et planification stratégique différenciée

Vu l'évolution qu'a connu généralement le domaine de la stratégie d'entreprise et plus particulièrement celui de la planification stratégique, on est arrivé à tel point qu'on a pu prévaloir deux conceptions de la planification stratégique ; on parle de planification stratégique intégrée et planification stratégique différenciée.

1. Planification stratégique intégrée

On entend par planification stratégique intégrée un système de planification qui trouve place dans le processus global de planification qui ménage une articulation étroite entre deux niveaux (planification stratégique/ planification opérationnelle) qui comprend les éléments suivants :

- ☐ Un diagnostic de la position concurrentielle de l'entreprise sur les différents segments stratégiques.
- ☐ Un plan stratégique qui détermine la place que veut occuper l'entreprise sur l'ensemble des segments.
- ☐ Des plans opérationnels qui correspondent à la programmation et à la coordination des actions à mener pour réaliser la stratégie choisie.
- ☐ Un système budgétaire pour en mettre en œuvre et contrôler les actions à court terme qui découlent des plans opérationnels.
- ☐ Une synthèse principalement assurée par des outils financiers classiques : comptes de résultats ou bilans prévisionnels.

La planification stratégique intégrée se caractérise par un très grand degré de formalisation, elle possède un processus qui privilégie les relations verticales (direction générale / divisions) plutôt que les relations horizontales (divisions/divisions). La planification stratégique intégrée a un cycle nécessairement long, et une démarche qui peut être soit ascendante soit descendante ou encore « combinée » (avec des allers et retours entre la base et le sommet).

La caractéristique essentielle de la planification stratégique intégrée est l'unité du mode d'appréhension et de traitement de problèmes : le même processus formel canalise toutes les décisions. Le principal avantage attendu par ce système est une forte cohérence, à la fois verticale et horizontale.

Exemples des systèmes de planification stratégique intégrée :

☐ planification de l'administration fédérale des Etats-Unis pendant les années soixante PPBS « Planning Programming Budgeting System ».

☐ RCB « Rationalisation des Choix Budgétaires » développée par l'administration française à partir de 1968.

2. Planification stratégique différenciée

La planification stratégique différenciée est un autre type de planification stratégique qui a pris la dénomination « différenciée » parce qu'elle consiste à combiner le développement de deux processus de planification : l'un est stratégique et l'autre opérationnel.

Cette pratique de planification stratégique différenciée a pour objet de permettre une réflexion approfondie sur les domaines véritablement stratégique ; elle autorise des choix plus larges et des remises en question plus fréquentes et plus profondes, car elle n'est pas engoncée dans les formats et les méthodes issus du système budgétaire¹¹¹.

Section 3 : Fonctions de la Planification Stratégique

¹¹¹ Jean-Pierre DETRIE, STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3^{ème} édition, 1997, 382.

La planification stratégique constitue le système de finalisation prédominant qui met en forme sur un certain horizon de temps les objectifs poursuivis, les orientations stratégiques acceptées, les allocations des ressources décidées, pour les différentes unités qui ont une autonomie suffisante pour justifier des orientations spécifiques ; elle est donc l'un des systèmes ou des dispositifs des gestions les plus pondéreux, elle ne se réduit pas à une seule fonction technique mais comporte bien sûr des dimensions politiques et culturelles dont l'importance varie selon les situations. On peut faire alors une distinction entre les fonctions traditionnelles (§1) de la planification et les fonctions potentielles (§2).

§1. Les fonctions traditionnelles de la planification stratégique.

1. La fonction technico-économique

La fonction principale rencontrée dans tous les composants de la littérature en matière de planification stratégique est celle de : anticiper, préparer, construire l'avenir de l'entreprise en procédant aux analyses et diagnostics stratégiques nécessaires, en formulant des orientations, des axes, voire des actions stratégiques, allouant des ressources aux différents entités, envisageant les changements adéquats dans les moyens mis en œuvre il s'agit donc de la fonction de la planification stratégique au sens strict du terme qui consiste à élaborer, à formuler, à mettre en œuvre des objectifs et des stratégie censées régénérer le potentiel de l'entreprise, améliorer son adaptation à l'environnement et ses positions vis-à-vis des concurrents.

Parce qu'elle est une procédure, la planification stratégique organise cette fonction stratégique de façon précise en faisant appel à un agencement entre les éléments suivants : un calendrier et des modalités de travail, une participation des responsables chacun selon son stade et niveau hiérarchique, respect des plans opérationnels des budgets, etc.

Donc, selon cet angle, la planification stratégique a une fonction purement technico-économique qui s'articule sur des aspects technico-économiques, ces derniers pour importants qu'ils soient, ne sont pas les

seuls auxquels le management s'intéresse. Il y a aussi les dimensions sociales, culturelles, et politiques.

2. La fonction sociopolitique

Selon sa structure et son mode de fonctionnement, la planification stratégique peut avoir le rôle d'un puissant vecteur de pouvoir¹¹². En effet elle représente une procédure compatible avec un mode de gouvernance d'entreprise plutôt transactionnel où la négociation sur la base d'argumentations réciproques traite les divergences éventuelles. Dans le cas des entreprises où le commandement prédomine la planification stratégique est beaucoup descendante¹¹³. Dans les firmes où l'animation est privilégiée, la procédure sera beaucoup plus informelle et pourra même être remplacée par une démarche qui joue d'avantage sur la mobilisation des individus aux différents niveaux.

D'une manière synthétique, les styles de planification s'influencent par les visions ainsi que les modes de gouvernance qui prédominent dans les entreprises. Le tableau suivant permet d'éclaircir ces propos :

Mode de gouvernance et style de planification

Style de planification	Mode de gouvernance principal		
	Commandement	Négociation	Animation
Buts principaux de la planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imposer les stratégies centrales ; ▪ Contrôler les unités. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-construire les stratégies des différents niveaux ; ▪ Négocier l'allocation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire émerger les actions stratégiques des unités. ▪ Dynamiser les énergies.
Apparence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importants, détaillés, à dominante chiffrée économiquement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents successifs plus ou moins détaillés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discursifs : projets et chartes.
Outils	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniques de prévision, programmation. ▪ Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniques peu sophistiquées, légères. ▪ Concepts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes d'animation ; ▪ Groupes de projet, de

¹¹² Alain Charles Martinet, planification stratégique, article 121 Encyclopédie de gestion sous la direction de YVES SIMON & PATRICK JOFFRE, 2ème édition, ECONOMICA, 1997, p. 2258.

¹¹³ On trouve à titre d'exemple une importante cellule spécialisée placée directement auprès de la direction générale qui monopolise la traduction en plans des desiderata politiques.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stratégique ▪ Prospective centralisée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stratégiques ; ▪ Groupes, réunions de travail, présentation formelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ qualité.....
Logiques dominantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logique des facteurs technico-économiques ; ▪ Descendante hiérarchique ; ▪ Gestion par les règles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logique des facteurs technico-économiques et logiques des acteurs ; ▪ Négociation globale/local ; ▪ Gestion par l'argumentation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logique des acteurs; ▪ Concrétisation par le local des voisins du global ; ▪ Gestion par les symboles.

Source : Alain Charles MARTINET, *op. cit.*

§2. Les fonctions potentielles de la planification stratégique¹¹⁴

Les fonctions de la planification peuvent être réparties en trois catégories : les fonctions décisionnelles, les fonctions de pilotage et les fonctions de pouvoir.

1. Les fonctions décisionnelles

On trouve essentiellement les fonctions suivantes :

La fonction : Formalisation du processus de décision stratégique :

Cette fonction permet d'harmoniser le processus de prise de décision au sein de l'entreprise. Cependant, et étant donné, l'incertitude de l'environnement, la stabilité du processus de prise de décision n'est pas toujours garantie.

Ainsi, et pour pallier à ce genre de situation, certains auteurs proposent des plans contingents ou des plans d'urgence suite à l'apparition de nouveaux événements qui remettent en cause les analyses faites à priori.

La fonction : Capitalisation des études, des prévisions et des compétences :

¹¹⁴ Les idées développées dans ce point sont une synthèse des idées développées dans : Jean-Pierre DETRIE (sous la direction de), STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3ème édition, 1997.

L'exercice de la planification requière la réalisation de plusieurs activités annexes. En effet, plusieurs études, prévisions et projections doivent être élaborées pour appréhender au mieux l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

La fonction : Coordination des décisions :

La planification permet d'attribuer une certaine cohérence au niveau des prises de décision, et ce, pour simplifier au mieux la complexité engendrée soit par les changements brutaux de l'environnement ou par la structure organisationnelle de l'entreprise et le nombre de conflits qui puissent en résulter.

2. Les fonctions de pilotage

Les fonctions de pilotage peuvent se présenter de la façon suivante :

La fonction : Association des différentes composantes dans la prise de décision :

L'une des fonctions de la planification stratégique est de permettre à toutes les composantes de l'entreprise de participer à la définition des grandes orientations stratégiques. Cette méthode permet une meilleure intégration des ressources humaines de l'entreprise et par conséquent une meilleure adhésion au « projet d'entreprise ».

La fonction : Adoption d'un langage de stratégie et de communication commun :

La planification stratégique permet de fluidifier la communication entre les différentes composantes de l'entreprise dans la mesure où elle constitue un support de communication en amont en remontant l'information des unités opérationnelles aux organes de direction et de planification et aval, en diffusant les choix stratégiques adoptés ainsi que les plans stratégiques requis.

La fonction : Mise en œuvre de la stratégie :

La planification permet à travers des états financiers à moyen et à long terme une meilleure articulation avec le budget annuel. En plus, la planification consistant en un document écrit permettant de bien appréhender les choix dans l'entreprise ainsi que de ses positionnements stratégiques futurs à travers des sous composantes du plan stratégique global :(plan marketing, plan financier...).

3. Les fonctions de pouvoir

Les fonctions de pouvoir peuvent être ventilées comme suit :

La fonction : Communication et diffusion du choix stratégique officiel :

Afin de rassurer à la fois, leurs partenaires internes et externes, les dirigeants ont pour mission la justification des choix stratégiques qu'ils adoptent. En effet, la communication et la justification des choix stratégiques, permet d'une part de donner une meilleure visibilité pour les salariés dans la mesure où cela accroîtrait leur confiance vis-à-vis de leurs dirigeants et d'autre part, cela permet aux partenaires externes notamment les banques, les fournisseurs, l'état avec toutes ses composantes... d'apprécier les orientations stratégiques de l'entreprise ce qui permettrait de les rassurer au niveau des partenariats futurs qu'ils envisageraient de conclure.

La fonction : Matérialisation du pouvoir entre les mains des planificateurs :

En effectuant l'exercice de la planification, les planificateurs ont accès à un niveau d'informations étendu, ils ont également l'habilité de la fixation des critères de choix et des priorités stratégiques. Ce cumul de fonctions se traduit par un cumul de pouvoir, ainsi les planificateurs qui peuvent former une coalition au pouvoir et qui sont impliqués dans l'exercice de ces fonctions pourraient orienter les choix de l'entreprise en fonction même de leurs vœux et de leurs aspirations futurs dans l'avenir de l'entreprise.

Section 4 : Critiques et Perspectives de la Planification Stratégique

§1. Critiques de la planification stratégique

Malgré l'apport très important qu'a eu la planification stratégique dans le domaine du management, cela ne l'a pas privé d'être le sujet d'une dure critique - par un certain nombre d'auteur - qui est allée même à la remettre en cause.

En fait, divers auteurs ont interrogé ces présupposés de la planification et les ont remis en cause. DAFT et LENGEL¹¹⁵ ont montré en 1986 que certaines situations peuvent s'apparenter à des mystères dont la solution ne peut être trouvée au travers de procédures rationnelles. Ils posent notamment que la **rationalité de la procédure à mobiliser est inversement proportionnelle à l'importance de l'incertitude de la situation à traiter**. Une situation où l'incertitude est faible peut être traitée rationnellement. Une situation où l'incertitude est majeure nécessite un autre mode de réponse. Ce courant de pensée conduit à privilégier l'intuition, la subjectivité, le pragmatisme, au détriment de l'analyse rationnelle dans son acception classique. Cette dernière peut être utile mais se révèle souvent insuffisante, notamment dans des situations caractérisées par une incertitude incompressible¹¹⁶.

D'autres auteurs, tels que WEICK¹¹⁷, ont montré que bien souvent, les pratiques managériales en matière de planification stratégique ne sont qu'un masque dont l'utilisation peut s'apparenter à une pratique magique. Dans les contextes évoqués par ces auteurs, les outils et les discours de gestion sont utilisés pour légitimer des décisions prises par ailleurs selon des procédures qui relèvent soit de l'inconscient ou soit du calcul politique.

Ainsi, WEICK assimile le manager au sorcier qui réunit la tribu et identifie le prochain territoire de chasse en décryptant les craquelures dans un os de caribou chauffé sur le feu. Le rituel, la confiance accordée au sorcier sont déterminants et l'échec éventuel de la prédiction est mis sur le compte d'un accident ou du non-respect d'une règle ou d'un tabou, ce qui renforce encore la crédibilité du sorcier.

De même, en situation d'incertitude, le manager organiserait des rituels destinés à conférer une illusion de rationalité là où celle-ci se révèle impossible voire dangereuse. Se peut-il que de manière similaire, dans un contexte d'élaboration de la stratégie où ex-ante l'information pertinente, fiable et sans ambiguïté est limitée, le manager aille chercher des habillages susceptibles de faire apparaître comme rationnelles des argumentations qui ne le sont pas.

¹¹⁵ R. DAFT & R. LENGEL, « *Organizational Information requirements, media richness and Structural design* », *Management science*, vol. 32, n° 5, Mai 1986, pp. 554-571 ; cités in G. BLANC, T. ABDESSEMED & B. KAHANE, *op. cit.*, p. 2.

¹¹⁶ Georges BLANC, Tamym ABDESSEMED & Bernard KAHANE, « Quel avenir pour la planification stratégique ? », 1997.

¹¹⁷ Cité in G. BLANC, T. ABDESSEMED & B. KAHANE, *op. cit.*, p. 2.

En fait, la littérature en matière du management reproche à la planification stratégique, entre autres, les éléments suivants¹¹⁸ :

- ▣ Privilégier le développement par expansion des activités existantes au détriment des opérations nouvelles.
- ▣ Limiter l'examen de l'environnement de la firme à la seule sphère économique, alors que se n'est pas l'unique sphère concurrentielle.
- ▣ Etre bâtie sur des hypothèses de relative stabilité qui sont démenties par les faits.
- ▣ Se traduire souvent par un processus administratif se déroulant à une vitesse constante.
- ▣ Réduire la créativité et l'ouverture au changement au sein des équipes dirigeantes.

En 1994, H. MINTZBERG a montré clairement les limites de la planification stratégique. Tout d'abord, il remarque que si la planification permet de collecter et d'organiser l'information stratégique d'une part, de mettre en oeuvre et d'évaluer la stratégie d'autre part, elle ne permet en rien de fabriquer le maillon essentiel, **la création même de la stratégie**¹¹⁹.

De plus, H. MINTZBERG souligne qu'en fait la planification stratégique joue des rôles très différents selon le contexte organisationnel où elle est insérée.

Toujours selon H. MINTZBERG¹²⁰, la planification stratégique recèle 3 vices fondamentaux : la **prévision, la séparation pensée/action, et la formalisation**.

Concernant la question de la **prévision**, H. MINTZBERG considère qu'il est pratiquement impossible de prévoir des discontinuités telles que des innovations technologiques ou des mouvements de prix, alors que la planification fait comme si le monde allait rester stable pendant toute la durée du plan. Figeant ainsi les stratégies et rigidifiant l'entreprise. H. MINTZBERG préconise de remplacer la planification stratégique par la notion de « vision stratégique »

Concernant la question de **la séparation pensée/action**, H. MINTZBERG dépasse largement la planification pour concerner toute la

¹¹⁸ Jean-Pierre DETRIE (sous la direction de), STRATEGOR : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 3ème édition, 1997, p. 386.

¹¹⁹ C'est-à-dire la capacité créatrice de la planification stratégique.

¹²⁰ A. C. MARTINET, *op. cit.*

tradition occidentale du management qui a, depuis longtemps, distingué entre ceux qui pensent et ceux qui appliquent.

Concernant la question de **la formalisation**, H. MINTZBERG considère que l'aptitude des systèmes formels à traiter de l'information ne doit pas occulter le fait qu'ils sont, contrairement au cerveau humain, incapables d'intérioriser, de comprendre et de synthétiser, ce qui lui fait dire que la planification ne peut pas comprendre.

§2. Les perspectives de la planification stratégique¹²¹

L'idée générale est bien ici que si la planification stratégique traditionnelle apparaît de plus en plus démodée, c'est parce qu'on n'a pas su l'adapter progressivement aux changements d'environnement et de philosophie organisationnelle, et qu'on a ignoré les règles élémentaires de son application. Le problème central est donc que la planification est conçue comme un processus top-down, hiérarchique et rigide, distinct de la marche concrète et quotidienne des affaires.

La modernisation de la planification stratégique passe alors par trois axes majeurs de changement:

- ▣ Améliorer le système dans sa capacité à suivre les évolutions de l'environnement dans le moindre de leur détail : renforcer la planification dans sa dimension **d'outil de veille stratégique** ;

- ▣ Faire de la planification un **outil d'apprentissage organisationnel** : accentuer le rôle de celle-ci en tant qu'outil de diffusion du savoir dans l'organisation ;

- ▣ Faire de l'exercice de planification une procédure impliquant l'ensemble de l'organisation notamment en développant une culture participative : la planification devient **un outil de communication, d'échange et d'interaction** au sein de l'organisation.

Le premier axe est dans le parfait prolongement du rêve de toutes les organisations, celui de maîtriser l'incertitude.

Il s'agit d'abord de redoubler de vigilance, grâce à des techniques complexes de traitement de l'information qui permettront d'améliorer qualitativement et quantitativement les données concernant le marché.

¹²¹ Pour l'élaboration de ce point, on s'est basé essentiellement sur Georges BLANC, Tamym ABDESSEMED & Bernard KAHANE, « Quel avenir pour la planification stratégique ? », 1997.

Ensuite, il s'agit aussi de mieux comprendre les besoins des clients en appréhendant les renversements de tendance, en aval, suffisamment tôt. De plus, la planification permet de systématiser l'approche des concurrents, dont il faut mieux suivre les comportements et les stratégies. Il faut élargir l'analyse aux modifications, voire aux ruptures possibles dans l'environnement : modification des barrières d'entrée, substitutions éventuelles, etc. Enfin, il faut questionner les limites de l'entreprise, en particulier toutes les situations d'alliances et partenariats.

Le deuxième axe répond aux besoins des organisations qui souhaitent faire du plan un outil d'apprentissage, c'est-à-dire permettant aux membres de l'organisation de rester attentifs aux nouveautés sans jamais devenir prisonniers d'un modèle de pensée, des cartes cognitives des managers, alors que traditionnellement la planification renforçait les paradigmes existants. Dans de telles conditions, il sera possible de déchiffrer les signaux, mêmes faibles, lancés par l'environnement. A ce stade, la planification doit constituer un mode d'organisation de processus d'apprentissage comme des simulations, des analyses ex-post de projets d'investissements, des travaux de benchmarking, etc.

Le troisième axe touche à la culture de l'entreprise et au fonctionnement quotidien : il s'agit pour les entreprises de promouvoir une culture participative, de manière à ce que le processus de planification stratégique implique l'ensemble de l'organisation et intègre l'ensemble des idées novatrices sans séparer artificiellement la formulation des décisions et leur exécution.

ENC GT - DESA FACG
Management Stratégique

CONCLUSION

En guise de conclusion, et après avoir analysé le cadre général de la planification stratégique par rapport au modèle TPM de H. I. ANSOFF, il est indispensable d'élucider encore une fois l'intérêt de ce modèle. En fait, ce modèle était pionnier en matière de réflexion stratégique notamment en adoptant une analyse tridimensionnelle des activités de l'entreprise. Il constitue jusqu'à nos jours une référence à la fois pour les managers et les chercheurs.

Ainsi, le modèle de H. I. ANSOFF, rappelons-le, exige une analyse en profondeur des objectifs de l'entreprise. Il met l'accent ensuite sur l'établissement d'un diagnostic approfondi de l'entreprise. De plus, il fait le point sur le « gap » qui se produit entre performances de l'entreprise, objectifs désirés et objectifs prévisibles. Il propose finalement de combler ce « gap » d'abord par l'expansion, puis éventuellement par la diversification. De façon globale, l'apport essentiel de H. I. ANSOFF dépasse ce cadre en proposant, pour la première fois, une formalisation du processus stratégique.

Cependant, ces avantages n'empêchent pas l'existence de certains reproches qui lui ont été adressés.

Premièrement, l'apport reste un modèle, donc il subi les mêmes critiques de tout autre modèle du fait de la réduction de la réalité. En fait, le modèle ne prend pas en compte tous les facteurs qui influent sur les décisions stratégiques des entreprises (concurrence par exemple).

Deuxièmement, le modèle a été élaboré sur la base des données concernant le milieu américain des affaires notamment pour les grands groupes industriels. D'ailleurs, H. I. ANSOFF donne des exemples de secteurs d'activités tels que la défense et l'industrie spatiale. Il demeure donc plutôt adapté aux grandes entreprises qui disposent de capacités aussi bien financières que commerciales importantes. Ce qui nous amène à poser la question suivante : « La conjoncture économique est-elle toujours favorable à un tel type de développement ? ». On s'aperçoit donc que le modèle ne devient applicable que dans des périodes de grande croissance.

Troisièmement, les notions de produits nouveaux et marchés nouveaux restent peu claires. En effet, on a besoin de préconiser des critères concrets qui puissent être utiles pour clarifier les significations

des nouveaux produits et des nouveaux marchés. Le même problème se pose entre « marché » et « mission ».

Un bon exemple pour illustrer cette ambiguïté est celui du groupe *BIC* connu par sa commercialisation des stylos, le groupe s'est diversifié en mettant sur le marché des briquets et des rasoirs jetables. Vue de l'extérieur, il s'agit d'une stratégie de diversification, toutefois ce n'est pas le cas pour le groupe, il considère cette décision comme un renforcement de sa spécialisation, car ce dernier définit son métier de base comme étant la diffusion de produits grand public jetables, à base de plastique moulé.

Finalement, parmi d'autres critiques adressées à ce modèle, on trouve la création de services de planification monstrueusement bureaucratiques au niveau des entreprises. Aussi, la diversification ne vient qu'après l'expansion. Ce qui favorise l'immobilisme, et repousse les stratégies de rupture.

ENCGT - DESA FACG
Management Stratégique

BIBLIOGRAPHIE

▮ OUVRAGES:

⊙ Harry Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, Traduction française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 3^{ème} édition, 1974.

⊙ Jean-Pierre DETRIE (sous la direction de), *STRATEGOR : politique générale de l'entreprise*, DUNOD, 3^{ème} édition, 1997.

⊙ Raymond-Alain THIETART, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience International, 2^{ème} édition, 1993.

⊙ Serge OREAL, *Management stratégique de l'entreprise*, ECONOMICA, 1993.

⊙ Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG (version électronique), Mai 2004.

⊙ Jacques ORSONI & Jean-Pierre HELFER, *Management Stratégique*, Edition VUIBERT, 2^{ème} édition, Septembre 1994.

⊙ Christian MARMUSE, *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, ECONOMICA, 1992.

⊙ Jean-Claude SCHEID, *Les grands auteurs en organisation*, DUNOD, 1990.

⊙ Henri DUHAMEL, *Stratégie et direction de l'entreprise*, Centre de Librairie et d'Editions Techniques (CLET), 1^{ère} édition, 1986.

▮ Articles:

⊙ Jean-Robert ALCARAS & François LACROUX, « Planifier, c'est s'adapter », *Cahier de Recherche, Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique, et la Complexité Économique (GRASCE)*, AIX en PROVENCE, 1995.

⊙ Alain Charles MARTINET, « Planification stratégique », Article n° 121, *Encyclopédie de Gestion* (sous la direction de Yves SIMON et Patrick JOFFRE), ECONOMICA, 2^{ème} édition, 1997, pp. 2249 - 2256.

© Roland CALORI, Philippe VERY et Jean-Luc ARREGLE, « Les PMI face à la planification stratégique », Revue Française de Gestion, No. 112, Janvier-Février 1997, pp. 11-23.

© Jacques LEWKOWICZ, « Comment mieux intégrer la technologie dans la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, No. 89, Juin-Juillet-Août 1992, pp. 46-54.

© François LACROUX, « Epistémologie de la planification stratégique », GRASCE - Université d'Aix-Marseille III (2004).

© Gaël GUEGUEN, « Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques », ATER Montpellier III et ERFI Montpellier I, 1999.

© Georges BLANC, Tamym ABDESSEMED & Bernard KAHANE, « Quel avenir pour la planification stratégique ? », 1997.

▣ **Mémoires & Thèses:**

© Eymeric MARTIN & Sabine MAZEAU, « Stratégies de diversification et de recentrage : impact sur la création de valeur de l'entreprise », Mémoire de Fin d'Etudes, DESS Finance d'Entreprise, Faculté des Sciences Economique, Université de Rennes 1, Octobre 2002.

▣ **Webographie:**

© www.strategie-aims.com