

LMD
COLLECTION

Expertise comptable

Le meilleur
du DCG 7
Management

2^e ÉDITION

Jean-François Soutenain
Christophe Torset

Sup'FOUCHER



« Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. »

ISBN 978-2-216-11578-5 (nouvelle édition)

ISBN 978-2-216-11283-8 (première édition)

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du Droit de copie (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. 40 et 41 et Code pénal - art. 425).

© Éditions Foucher - 58, rue Jean Bleuzen, 92170 Vanves - 2011

Sommaire

➤ 1 • Diversité des organisations, diversité des approches	5
➤ 2 • Le cadre économique	10
➤ 3 • Le management, contexte et enjeux	13
➤ 4 • La recherche de la rationalité	19
➤ 5 • La dimension humaine des organisations	24
➤ 6 • L'approche systémique	29
➤ 7 • Gouvernance et parties prenantes	34
➤ 8 • L'action commerciale	39
➤ 9 • Recherche, développement et innovation	44
➤ 10 • Les systèmes de production et leur évolution	48
➤ 11 • La maîtrise de la qualité	54
➤ 12 • Gestion des ressources humaines	58
➤ 13 • La démarche stratégique	63
➤ 14 • Analyse de l'environnement concurrentiel	68
➤ 15 • Analyse de la compétitivité de l'organisation	72
➤ 16 • Stratégie et voies de développement	75
➤ 17 • Planification et cohérence stratégique	80
➤ 18 • Comportement organisationnel	84
➤ 19 • Information et communication	88
➤ 20 • Système d'information et décision	93
➤ 21 • Structurer et diriger l'organisation	99
➤ 22 • Culture et identité organisationnelles	104
➤ • Exercices et QCM	109

La démarche stratégique

Pour faire des choix pertinents au quotidien, il faut les intégrer dans une perspective. La démarche stratégique consiste à construire une vision de l'avenir et à se donner les moyens de la réaliser.

I ► Les concepts de la stratégie d'entreprise

A. Stratégie

La **stratégie** correspond à l'ensemble des décisions et des actions relatives à la détermination des objectifs ainsi qu'à l'affectation des moyens, et qui ont une incidence déterminante et à long terme.

Le terme stratégie vient des termes grecs « *stratos* » (armée) et « *agein* » (conduire). La stratégie consiste donc à conduire un groupe social vers un objectif défini préalablement. Bien que le terme soit parfois utilisé de manière extensive, les décisions véritablement stratégiques dans l'entreprise sont relativement rares. Les choix stratégiques se caractérisent par leur étendue : ils engagent toute l'entreprise ; et par leur horizon temporel : ils se situent dans le long terme.

B. Facteurs clés de succès

Les **facteurs clés de succès** sont les combinaisons de ressources et compétences minimales qu'une entreprise doit détenir pour rester compétitive dans son secteur d'activité.

Ils sont donc **exogènes à l'entreprise** et s'appliquent de la même manière à toutes les entreprises d'un même secteur d'activité. Leur maîtrise peut ainsi constituer une barrière à l'entrée du secteur.

Les facteurs clés de succès peuvent prendre diverses formes :

- **facteurs technologiques** : maîtriser les techniques de motorisation et de design dans l'industrie automobile par exemple ;
- **facteurs commerciaux** : disposer d'un réseau de distribution élargi dans le prêt-à-porter ;
- **facteurs financiers** : disposer des ressources nécessaires au financement des investissements dans l'industrie des transports ;
- **facteurs relationnels** : disposer d'un savoir faire dans la maîtrise des relations contractuelles, industrielles et commerciales avec les sous-traitants dans l'industrie automobile.

L'identification des facteurs clés de succès dans un secteur d'activité répond à la question « quels sont les facteurs que l'entreprise doit absolument maîtriser pour rester compétitive ? ».

Cela passe généralement par la première phase du diagnostic stratégique : la segmentation stratégique, qui permet de décomposer les activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes sur le plan stratégique.

C. Avantages concurrentiels

Un **avantage concurrentiel** est une combinaison de ressources et de compétences qui permet à l'entreprise de disposer d'un avantage sur la concurrence.

Un **avantage concurrentiel** est donc la rencontre entre les attentes de l'environnement (notamment les clients) et des ressources et des compétences permettant d'y répondre. Un avantage concurrentiel est donc propre à une entreprise (même si deux organisations peuvent le partager) et toutes les entreprises d'un même secteur cherchent à développer leur propre avantage par rapport aux concurrents. Les avantages concurrentiels peuvent, selon M. Porter (1985), provenir de deux principales sources :

- **Avantages en terme de coût** : le fait pour une entreprise d'avoir un coût de revient inférieur à celui de ses concurrents lui permet d'engager une guerre des prix pour prendre des parts de marché ou de profiter de cet avantage pour bénéficier de marges supérieures et ainsi disposer de ressources pour assurer sa croissance plus rapidement. Par exemple, la stratégie concurrentielle des distributeurs « discount » est basée sur leur capacité à proposer des produits considérés comme équivalents à des prix inférieurs à ceux de leurs concurrents.
- **Avantages en terme de différenciation** : lorsqu'une entreprise propose un produit ou service dont la valeur est perçue comme significativement supérieure à ceux des concurrents par les clients, elle peut bénéficier de marges supérieures en adoptant un prix de vente plus élevé que la moyenne des concurrents. Par exemple, la stratégie concurrentielle de l'entreprise Bang & Olufsen (conception et fabrication de matériel hifi haut de gamme) est basée sur la grande qualité acoustique des produits et permet à l'entreprise d'afficher des tarifs largement supérieurs à ceux de ses concurrents.

Les concepts de **Facteur clé de succès** (FCS) et d'**avantage concurrentiel** (AC) sont centraux dans le diagnostic stratégique, qui a pour ambition notamment de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources et compétences nécessaires pour répondre aux FCS de son secteur et développer une compétence distinctive. Cette analyse démarre par le préalable au diagnostic : la segmentation stratégique.

II ► Les niveaux d'analyse de la stratégie

A. La segmentation stratégique

La **segmentation stratégique** consiste à analyser le marché afin de définir des couples produit-marché. Un segment stratégique (*strategic business unit*, SBU) ou domaine d'activité stratégique (DAS) correspond à un ensemble de biens ou de services et à une demande spécifique et homogène.

La segmentation stratégique est indispensable au diagnostic qui nécessite une analyse de l'environnement concurrentiel des activités. Il n'est pas possible de procéder à une analyse globale pertinente de l'environnement lorsque l'entreprise est présente dans différents secteurs d'activités, ayant tous des caractéristiques différentes (en terme de maturité, de niveau technologique, de ressources nécessaires, d'attentes des clients, etc.). Il faut alors décomposer les activités de l'entreprise pour pouvoir étudier chacune de ces activités dans son environnement spécifique.

La difficulté de la segmentation réside justement dans la méthode utilisée. Trois approches peuvent être envisagées :

- **Segmentation intuitive** : il s'agit de découper les activités de l'entreprise en fonction de la structure de celle-ci, en raisonnant en terme de « métiers » ou de zones géographiques. Envisageable dans les entreprises ayant peu d'activités dans des secteurs peu complexes, cette approche montre cependant rapidement ses limites : la structure de l'entreprise est souvent tout autant issue de son histoire que d'une réflexion approfondie des dirigeants sur les différentes activités.
- **Segmentation par critères** : c'est la méthode la plus courante. Il s'agit de décomposer les activités en choisissant les critères pertinents. La difficulté réside alors dans le choix des critères, qui doivent être suffisamment discriminants tout en conservant la cohérence interne des activités. Les critères les plus fréquemment employés sont la technologie (type, maturité), les clients (industriels ou particuliers, grands comptes et professionnels par exemple), le type de distribution (généraliste, sélective, au sein d'un réseau dédié, etc.).
- **Segmentation par les ressources et compétences** : un DAS peut être défini par ses facteurs clés de succès. Les activités pourront donc être segmentées en rassemblant celles qui font face aux mêmes facteurs clés de succès et nécessitent donc des ressources et compétences homogènes et similaires. Cette approche est souvent plus judicieuse, dans la mesure où elle permet d'identifier des synergies entre les activités et où elle favorise une réflexion orientée vers les attentes de l'environnement concurrentiel.

B. Les niveaux d'analyse

La **segmentation** permet de distinguer les différents domaines d'activité stratégiques de l'entreprise. Chaque DAS constitue alors une entité stratégique

13

FICHE

homogène et relativement indépendante des autres DAS. Lorsque l'entreprise est présente dans plusieurs DAS, il est nécessaire de distinguer deux niveaux d'analyse stratégique :

- **La stratégie de groupe** (*corporate strategy*) : il s'agit de la stratégie globale suivie par l'ensemble des activités de l'entreprise, quels que soient les différents domaines d'activité stratégique. La stratégie de portefeuille peut schématiquement être analysée sur un continuum spécialisation / diversification (voir fiche 16) et elle est unique pour une même entreprise. La stratégie de groupe consiste à choisir les marchés sur lesquels l'entreprise est présente, à s'engager dans de nouveaux domaines et/ou à se retirer de certains. Elle détermine les ressources (financières, humaines, technologiques...) affectées à chaque domaine, assure l'équilibre et le renouvellement du portefeuille d'activités.
- **Les stratégies concurrentielles** (*business strategies*) : la segmentation stratégique permet de décomposer les activités de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques. Chaque domaine d'activité stratégique (DAS) peut suivre une stratégie qui lui est propre, que l'on peut positionner sur un continuum stratégie de coût / stratégie de différenciation en référence à la source de l'avantage concurrentiel détenu. À chaque DAS correspondent des facteurs clés de succès spécifiques et les avantages concurrentiels peuvent être propres à un DAS ou au contraire communs à plusieurs d'entre eux. C'est donc au niveau des stratégies d'activité que l'analyse concurrentielle sera menée, avec la définition des facteurs clés de succès et la recherche d'avantages concurrentiels.

III ► Méthodologie du diagnostic stratégique

Le **diagnostic stratégique**, outre sa dimension purement analytique, est également un exercice de communication dans la mesure où il a vocation à servir de base à l'argumentation stratégique des dirigeants ou des parties prenantes (actionnaires ou salariés par exemple). Il doit donc reposer sur un langage et une méthodologie partagés et compréhensibles par tous.

L'**objectif du diagnostic stratégique** est la **compréhension des principales caractéristiques économiques de l'entreprise et de son environnement concurrentiel** pour proposer des voies d'amélioration et de développement.

A. Les étapes du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est généralement organisé autour des deux dimensions qui structurent l'activité d'une entreprise : ses compétences et ressources (diagnostic interne) et l'environnement économique dans lequel elle évolue (diagnostic externe). Pour cela, il est nécessaire de réfléchir au niveau d'analyse retenu, avant d'aborder les différentes étapes :

- **Segmentation des activités** : il s'agit de distinguer les différents domaines d'activité stratégique. Dans le cas d'une entreprise mono activité, la stratégie

de portefeuille n'existe pas à proprement parler et le diagnostic se focalisera donc sur la stratégie d'activité.

- **Diagnostic externe** (pour chaque DAS) : analyse de l'environnement concurrentiel et définition des facteurs clés de succès.
- **Diagnostic interne** (pour chaque DAS et au niveau global) : analyse des ressources et compétences et définition des avantages concurrentiels.
- **Synthèse globale et définition des objectifs** : analyse en terme de portefeuille des activités et réflexion sur les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.

B. La fixation des objectifs stratégiques

Le modèle de Harvard propose une démarche rationnelle pour passer du diagnostic aux objectifs. Cette approche ne doit cependant pas être considérée comme suffisante : parfois les stratégies ne sont pas celles que l'on croyait, comme le montrent les travaux de Mintzberg et Waters sur les stratégies émergentes et délibérées.

1. Le modèle de Harvard

Dès les années 1950, l'école de Harvard a proposé un modèle d'analyse stratégique qui reste une référence, même s'il paraît aujourd'hui réducteur. Le modèle de Harvard est parfois désigné par les initiales des auteurs LCAG (*Learned, Christensen, Andrews, Guth*) ou par l'acronyme SWOT : *Strengths-forces, Weaknesses-faiblesses, Opportunities-opportunités, Threats-menaces*. Il synthétise les éléments essentiels de toute analyse stratégique :

- **analyse interne** : ressources, compétences et atouts de l'entreprise ;
- **analyse externe** : macro-environnement de l'entreprise et forces concurrentielles qu'elle doit affronter. La stratégie doit compenser ou surmonter les faiblesses et optimiser les forces afin de transformer les menaces en opportunités.

2. Stratégie projetée et stratégie émergente

La mise en œuvre d'une stratégie peut être modifiée par deux composantes :

- **Composante temporelle** : l'attitude des décideurs peut évoluer, de sorte qu'une stratégie projetée perde de son attrait. Le poids du passé (attachement à l'activité d'origine, au métier de base...) peut faire que certains choix restent à l'état de projets.
- **Composante environnementale** : les décisions stratégiques doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement (évolution du cours du change, des marchés, des fournisseurs, des clients, de la technologie...).

La stratégie projetée est le résultat de l'analyse stratégique. La stratégie effectivement réalisée est une combinaison de la stratégie menée délibérément (une partie de la stratégie projetée, le reste n'étant pas réalisé) et de choix stratégiques dictés par les évolutions non anticipées (stratégies émergentes).