

L'analyse stratégique moderne et ses outils

Emmanuel Ader ⁽¹⁾

E. Ader, Directeur d'Arthur D. Little, relate ici les origines, les objectifs et les principales modalités de la planification stratégique. Il explique quelles sont les méthodes utilisées pour analyser la position concurrentielle des entreprises : segmentation des activités (par produit, par zones...), évaluation de la compétitivité et de la position concurrentielle par segment, analyse de la valeur du métier (retourées directes et indirectes de certaines activités) et mise en relation des différentes analyses en vue d'examiner le portefeuille d'activités de l'entreprise.

L'auteur souligne au passage l'insuffisante prise en compte des activités de Recherche et Développement, et insiste sur la nécessité pour l'entreprise de définir une stratégie de gestion en matière de technologie.

Pourquoi la stratégie dans l'entreprise ?

«Un bon dirigeant d'entreprise ne prend pas de décisions stratégiques».

A sa parution en 1967, ce texte de l'économiste américain Edward Wrapp fut considéré comme un blasphème par les tenants de la doctrine classique du management. L'auteur mettait en avant différentes qualités qui lui paraissaient plus importantes que la capacité à formuler explicitement des stratégies : se tenir informé, concentrer son temps et son énergie, saisir les opportunités et exploiter le changement, manier l'art de l'imprécision, éviter de s'enfermer dans une politique trop rigide, mettre en œuvre le tâtonnement systématique ! En fait, le bon «dirigeant» selon Edward Wrapp connaît ses objectifs et a une stratégie même s'il ne l'explicite pas.

Une chose est sûre : la stratégie constitue la responsabilité principale du dirigeant d'entreprise. Il peut l'assumer de manière plus ou moins explicite,

(1) Directeur du bureau de Paris d'Arthur D. Little.

plus ou moins intuitive, plus ou moins participative ; elle constitue dans tous les cas la substance de son expertise et le moyen de guider et de coordonner l'action de ses collaborateurs. L'approche intuitive peut s'avérer suffisante quand l'environnement est calme, porteur et indulgent ; elle devient par contre dangereuse quand le temps est aux transformations rapides et à la concurrence échevelée.

La planification stratégique, c'est-à-dire l'ensemble des démarches qui conduit à définir la stratégie, peut constituer, comme la langue d'Esopé, la meilleure et la pire des choses. Les apports d'une stratégie consciemment élaborée sont nombreux et fondamentaux :

- elle tempère les effets de sape d'une volonté excessive de profit maximal à court terme ;
- elle permet d'influencer par anticipation l'évolution de l'environnement plutôt que de se contenter d'y réagir ;
- elle aide à fixer les priorités en matière d'allocation des ressources financières et humaines, par nature toujours limitées ;
- elle fixe des objectifs visibles qui renforcent la motivation et stimulent les efforts de coopération et d'organisation au sein de l'entreprise.

Mal conduite, la planification stratégique risque par contre de se briser sur quelques écueils maintenant bien connus :

- les plans à long terme sont par trop imprécis ;
- l'excès de formalisme fait de la planification un exercice long, compliqué et décevant ;
- les équipes fonctionnelles, chargées d'animer la planification stratégique, en font une fin en soi et finissent par constituer un écran entre la direction générale et les responsables opérationnels ;
- l'adhésion excessive à un plan rigidifie l'entreprise et peut lui faire manquer des opportunités.

La connaissance de ces problèmes doit conduire à «moduler» la planification stratégique, certainement pas à la supprimer. La vie industrielle de ces dernières années fournit quelques exemples de réussites basées sur des décisions stratégiques particulièrement clairvoyantes. Elle compte aussi de nombreux échecs qui, malheureusement, ne relèvent pas tous d'une fatalité inexorable ! (encadré 1)

Un peu d'histoire

L'art de la direction d'entreprise a, nous le savons bien, connu une évolution importante depuis la Deuxième Guerre mondiale.

Les années 50 sont celles de la reconstruction et donc d'une très forte croissance. La priorité est donnée à l'investissement de production. Les dirigeants prônent la décentralisation et encouragent le développement d'une

nouvelle génération de «spécialistes de la gestion». Le slogan à la mode est la «direction par objectifs». La planification se réduit à l'estimation des capacités de production pour l'année à venir.

La décennie suivante voit l'apparition du marketing. Les besoins de base ont été satisfaits ; la compréhension des exigences du marché et la promotion des produits deviennent prioritaires. La création de centres de profit et la gestion budgétaire sont à l'ordre du jour. Le développement de l'informatique favorise la standardisation des méthodes et l'application de critères communs de rentabilité et d'allocation de ressources à l'ensemble des unités.

La crise de conscience des années 68/69 entraîne un changement de mentalité : le consommateur fait évoluer sa préférence du «plus» au «mieux» ; l'entreprise doit accorder une importance accrue à l'aspect social et au respect de l'environnement. La gestion par centre de profit a par ailleurs ten-

Encadré 1 — Quelques exemples de décision ou «non-décision » stratégiques

En 1977, la société française MECI cesse ses activités. Deux ans auparavant sa situation financière était encore suffisamment satisfaisante pour que ses propriétaires britanniques puissent la céder dans de bonnes conditions à un groupe d'investisseurs institutionnels. Que s'était-il passé entre temps ? L'arrivée de la micro-électronique avait profondément modifié la nature des équipements de contrôle/régulation. MECI n'avait pas anticipé cette évolution. La désuétude brutale de ses produits condamnait la société à disparaître.

Fin 1978, Volkswagen rachète la société Triumph-Adler, spécialisée en informatique et bureautique. Il s'agit, dans l'esprit des dirigeants de Volkswagen, de rajeunir le portefeuille d'activités de leur société. Quatre ans après, cette acquisition est considérée comme une aubaine par plusieurs constructeurs automobiles concurrents : les sommes investies dans Triumph-Adler sont autant de millions qui n'iront pas renforcer le secteur automobile !

En 1981, le groupe Boussac Saint-Frères dépose son bilan. Un excès d'intégration en amont dans la filature et le tissage et une productivité globale insuffisante se sont traduites par des prix de revient élevés, entraînant un glissement vers le haut

de gamme, générateur de marges brutes supérieures. La spirale infernale «coûts trop élevés $\Rightarrow$ déplacement vers «le haut de gamme» $\Rightarrow$ réduction du volume $\Rightarrow$ augmentation des coûts» a débouché sur une situation de crise.

Inversement, en 1982, Charles Jourdan, spécialiste de la chaussure de luxe, décide de se lancer dans le moyen de gamme, là où les importations italiennes font la loi. Le nouveau PDG de l'entreprise estime que ce marché est porteur et a calculé que la mise au point d'une nouvelle peausserie et l'automatisation poussée des usines permettrait de combler un handicap de coût de main d'œuvre de l'ordre de 20 %.

En 1982, M. Antoine Riboud, PDG de BSN, cède à la société Pilkington ses derniers actifs dans le verre plat. Il met ainsi un point final à la reconversion réussie de son groupe, de l'industrie lourde vers l'industrie des biens de consommation. M. Riboud avait compris très tôt que la banalisation du produit «verre plat» et la menace de surcapacité allaient affecter de manière durable la rentabilité de cette industrie. Dans un récent congrès, M. Riboud attribuait par ailleurs le succès de cette reconversion au choix d'hommes expérimentés et compétents pour gérer les nouveaux métiers.

dance à générer une bureaucratie excessive alors que les dirigeants se préoccupent de plus en plus des perspectives à terme de leurs activités. On découvre également que le centre de profit ne constitue pas toujours la bonne « maille » pour procéder à ces analyses. C'est alors que se développe la notion de centre de stratégie. On constate enfin que les différentes activités d'une entreprise occupent des positions distinctes quant à leur potentiel de croissance et leur situation concurrentielle. Ces différences conduisent à définir des stratégies spécifiques pour chaque activité et à leur allouer des ressources en conséquence. Gérer la diversité devient la priorité des dirigeants ; un nouvel outil de gestion s'avère nécessaire : la planification stratégique fait son apparition.

La stratégie est un art plus qu'une science

Cette brève évocation conduit à se poser deux questions fondamentales : qu'est-ce que la planification stratégique ? En quoi se distingue-t-elle de la gestion budgétaire ?

Les pères de la réflexion stratégique dans l'entreprise y sont tous allés de leur définition. Bien que légèrement différentes les unes des autres, elles utilisent toutes les mêmes mots-clés :

- objectif/buts de l'entreprise,
- environnement/concurrence,
- allocations de ressources,
- modes d'action/plans.

L'intégration de ces mots-clés dans une seule phrase conduit à proposer la définition suivante : « La stratégie c'est le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement ».

La planification stratégique diffère de la gestion budgétaire sur quatre points essentiels :

- elle oublie, au moins dans un premier temps, la structure fonctionnelle de l'entreprise pour se centrer sur les différentes activités ou « métiers » qu'elle exerce ;
- elle fait une large part à l'analyse de facteurs externes à l'entreprise : évolution du marché, action des concurrents, analyse des contraintes, etc ;
- elle porte sur le développement à moyen et long terme. Elle se projette obligatoirement et continuellement dans le futur ;
- elle alloue les ressources sur la base des actions à mener en excluant, autant que faire se peut, l'extrapolation du passé.

Soulignons enfin que la planification stratégique ne doit pas être un processus linéaire et figé. La nature changeante et complexe de la réalité doit inciter le planificateur à remettre perpétuellement en cause son analyse, à

affiner tel ou tel diagnostic, à reprendre telle ou telle évaluation, en fin de compte à reconnaître que «la stratégie est un art plus qu'une science».

Les outils de base de la planification stratégique

Les différents systèmes d'analyse stratégique utilisés aujourd'hui par les entreprises reposent *tous* sur les *mêmes bases* :

- un découpage précis de l'entreprise en «métiers». Les arbitrages stratégiques se feront entre ces métiers ;
- des concepts simples permettant d'évaluer la position stratégique de chaque métier et de les comparer entre eux ;
- un lien très rigoureux entre position stratégique et performances financières.

Il est intéressant de constater que les chercheurs qui, à la fin des années 60, ont défini les bases de la planification stratégique, ont tous débouché sur les mêmes principes fondamentaux, quelle que soit «l'école» à laquelle ils appartenaient : General Electric, Arthur D. Little, Boston Consulting Group. Leurs approches respectives ne différaient que sur la manière d'évaluer la position concurrentielle des différents métiers. Il faut souligner également que ces principes de base n'ont pas été modifiés ; les progrès réalisés depuis lors, ont porté sur les problèmes de mise en œuvre de la stratégie plutôt que sur sa formulation.

Le découpage en métiers : la segmentation stratégique

A moins qu'il ne serve qu'un seul marché avec un seul produit, un dirigeant ne peut pas définir une stratégie globale pour son entreprise. Il doit dans un premier temps identifier les différents «métiers» qu'il exerce. Ce n'est qu'après qu'il pourra bâtir ses stratégies domaine par domaine.

Le découpage de l'entreprise en métiers constitue la première étape fondamentale de l'analyse stratégique. C'est ce que le Boston Consulting Group appelle la segmentation stratégique, ce que General Electric appelle le découpage en Strategic Business Units et Arthur D. Little le découpage en Centres de Stratégie.

- Deux aspects principaux sont à prendre en compte dans ce découpage :
- la segmentation produits : deux produits ou lignes de produits appartiennent-ils ou non à un autre métier ?
 - la segmentation géographique : exercer la même activité dans deux zones géographiques différentes, constitue-t-il un même métier ou deux métiers différents ?

La réponse à ces deux questions est délicate, mais fondamentale : un découpage trop large ou trop étroit peut conduire à des conclusions stratégiques erronées.

Les dirigeants ont généralement une connaissance implicite de cette segmentation. Bien qu'il n'existe pas de procédure strictement rigoureuse pour procéder à ce découpage, la réponse à quelques questions peut aider à décider si deux produits ou marchés appartiennent ou non au même segment stratégique :

- leurs principaux concurrents sont-ils les mêmes ?
- leurs clients ou groupes de clients sont-ils les mêmes ?
- leurs facteurs de succès sont-ils obtenus conjointement ?
- le désinvestissement de l'un risque-t-il d'affecter l'autre ?

Une série de réponses positives tend à prouver que les deux produits ou marchés appartiennent au même métier.

L'industrie de la peinture constitue à cet égard un exemple particulièrement illustratif (encadré 2). Bien que relevant de technologies et de moyens de production similaires, voire identiques, les produits « peinture » appartiennent à des segments stratégiques notablement différents les uns des autres, en termes de facteurs de succès et de référence de la concurrence. La peinture

Encadré 2 — La segmentation stratégique de l'industrie de la peinture

Segment	Facteur-clé de succès	Zone de référence de la concurrence
Bâtiment	Réseau de distribution	Nationale/voire régionale.
Grand-public	Marketing	Nationale. La faible valeur ajoutée du produit et l'importance du marketing limitent les échanges.
Industrie	Technico-commercial	Nationale avec tendance à l'eupéanisation au travers d'une certaine standardisation des produits.
Réparation automobile	Innovation technologique / distribution	Eupéenne. Le rôle croissant des réseaux constructeurs dans la réparation pousse à l'internationalisation.
Construction automobile	Coûts de production / effets d'échelle	Mondiale. Un nombre limité de clients (les constructeurs automobiles) avec une politique d'achat internationale.
Construction et réparation navales	Innovation technologique et présence internationale	Mondiale. Le marché est contrôlé par trois producteurs qui couvrent le monde au travers de licenciés.

destinée au bâtiment est vendue par des grossistes spécialisés, dispersés sur le territoire national ; le contrôle direct ou indirect de ce réseau et la notoriété de la marque auprès des peintres en bâtiment, constituent les deux facteurs-clés de succès de cette industrie. Les sociétés qui y occupent des positions fortes sont généralement spécialisées sur ce marché. Leur audience ne dépasse pas les frontières nationales ; elle n'est même parfois que régionale. A l'opposé, la peinture destinée à la construction navale est vendue directement à l'armateur ou au chantier naval. Les bateaux pouvant être réparés en tout point du globe, la disponibilité internationale du produit est un facteur-clé de succès. La peinture navale a par ailleurs un fort contenu technologique ; son développement exige des investissements importants au niveau R-D que seules les sociétés ayant une forte part de marché peuvent supporter. Ces deux facteurs ont conduit à une forte concentration de la concurrence ; trois sociétés se partagent aujourd'hui la quasi-totalité du marché mondial de la peinture navale : International Paint (USA), Jotum (N), Hempel (RFA).

A ce stade de l'analyse, il est capital de prendre en compte les changements susceptibles de modifier la segmentation stratégique d'une industrie : innovation technologique, évolution des réseaux de distribution, atténuation ou disparition des barrières douanières ou non douanières (normes, réglementations, habitudes de consommation, etc.).

L'industrie informatique est de celles qui ont connu les plus grands changements dans ce domaine. Il y a une dizaine d'années le critère «nature du produit» servait de base à la segmentation. On distinguait les gros ordinateurs (IBM, Univac, CII-HB), les minis (DEC, Hewlett-Packard), les terminaux (CDC, Logabax), les systèmes de transmission (CIT Alcatel, Thomson), et les composants (Texas-Instrument, Intel). L'arrivée des microprocesseurs, dotés de capacités de traitement propres importantes, a eu pour effet d'estomper ces frontières traditionnelles : un microprocesseur associé à une mémoire devenait un micro-ordinateur ; plusieurs minis interconnectés remplaçaient un gros ordinateur ; les systèmes de transmission s'intégraient aux systèmes de traitement, etc. Cette évolution conduisait bien entendu les constructeurs à revoir en profondeur leurs stratégies. J.P. Brulé, Président de CII-HB, indiquait à l'époque qu'il n'entendait pas cantonner sa société dans les gros ordinateurs ; pour lui, l'évolution technologique faisait de l'informatique un tout indivisible qu'il se devait de couvrir globalement. Cette position avait déclenché un tollé parmi les fabricants français de minis et périphériques !

Il est aujourd'hui un peu tôt pour proposer une nouvelle segmentation stratégique de cette industrie, mais il n'est pas exclu qu'à la segmentation «par nature du produit» se substitue une segmentation par «nature de clientèle» : grosses entreprises, PME, distribution, commerce de détail, grand public...

Pour conclure cette partie de la réflexion, nous proposons de retenir la définition suivante :

«Un segment stratégique est un ensemble de biens ou de services homogènes, notamment au plan de la concurrence et de la clientèle, pour lesquels il est possible de formuler une stratégie».

Après avoir identifié ses métiers, l'entreprise doit répondre aux deux questions fondamentales suivantes :

- quelle est la position stratégique de chacun de ses métiers ?
- comment décider d'engager ses ressources dans un métier plutôt que dans un autre ?

Les systèmes d'analyse stratégique procèdent à cette comparaison selon deux axes :

- la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur ce métier,
- la valeur propre du métier.

La position concurrentielle

La compétitivité est une donnée fondamentale de la stratégie. Une entreprise ne peut pas envisager de maintenir artificiellement en vie un métier sur lequel elle n'est pas compétitive, sans risquer de compromettre à terme sa propre existence. Les arbitrages d'allocation de ressources entre les différents métiers devront se faire en faveur de ceux où l'entreprise est, ou peut devenir, compétitive aux dépens des autres. Mais comment mesurer la position concurrentielle ? Deux approches ont été proposées par les «créateurs» de l'analyse stratégique.

La première évalue la position concurrentielle au travers de la part de marché relative (encadré 3). Ce choix résulte du concept de «courbe d'expérience» qui indique que : «Le coût unitaire d'un produit, évalué en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience, c'est-à-dire chaque fois que sa production cumulée est multipliée par deux».

Le résultat de ce constat est que le concurrent qui a la production cumulée la plus importante bénéficie d'un avantage concurrentiel au niveau des coûts. Or le rapport entre les productions cumulées des concurrents est très voisin du rapport de leurs parts de marché ; d'où l'idée d'utiliser la part de marché relative pour mesurer la position concurrentielle.

Cette approche, qui a le mérite d'être simple et quantifiable, n'explique pas le succès de sociétés qui, bien que n'étant pas les premières en termes de volume, ont des performances tout à fait satisfaisantes, voire meilleures que leurs concurrents plus importants : BMW ou Mercedes dans le domaine automobile par exemple.

Encadré 3 — La part de marché relative

La part de marché absolue ne donne pas d'indication sur la position relative des différents concurrents. Détenir 50 % du marché face à un concurrent qui en possède également 50 % n'a pas la même signification que détenir 50 % face à plusieurs concurrents dont le plus important n'a que 10 % du marché.

D'où l'idée de mesurer les parts de marché les unes par rapport aux autres. La part de marché relative du concurrent principal est obtenue en divisant sa part de marché absolue par celle de son suivant immédiat (1 dans le premier cas, 5 dans le deuxième). La part relative des suivants est obtenue en divisant leur part absolue par celle du concurrent principal (1 dans le premier cas, 0,2 dans le deuxième).

L'effet d'expérience regroupe en fait plusieurs phénomènes bien distincts :

- l'effet d'apprentissage proprement dit, qui indique que la répétition d'une même tâche conduit à son amélioration ;
- les économies d'échelle qui se réfèrent aux diminutions de coût unitaire résultant d'un accroissement du volume *sur une période donnée* ;
- les possibilités de substitution de certains matériaux ou de certaines conceptions par d'autres moins chers ;
- le recours à des technologies plus efficaces.

L'industrie de la télévision couleur illustre cet aspect de manière significative. A la fin des années 70 le prix de revient usine d'un téléviseur couleur fabriqué au Japon était inférieur de moitié à celui de son homologue européen. Une analyse précise des coûts conduisait à trouver trois raisons principales à cette différence :

- la conception du produit japonais était nettement supérieure : moins de composants, moins de circuits ;
- le montage final était beaucoup plus automatisé au Japon qu'il ne l'était en Europe ;
- le coût de l'heure effectivement travaillée était inférieur au Japon de près de 40 %.

La première raison expliquait, au moins pour moitié, la différence globale des coûts. L'étude concluait par ailleurs que le handicap pouvait être comblé en quasi-totalité dans un délai de trois ans. Une analyse fondée sur la part de marché relative aurait probablement conduit à des conclusions plus fatalistes !

La deuxième approche, en matière d'évaluation de la position concurrentielle, préconise de ne pas se limiter à la seule part de marché, mais de prendre également en compte la position de l'entreprise vis-à-vis des facteurs-clés de succès du segment stratégique considéré.

Ces facteurs de succès peuvent être de nature extrêmement diverse. Cer-

tains relèvent de la «rente de situation»: accès privilégié à une matière première, une énergie, une main-d'œuvre ou un financement particulièrement économiques. D'autres concernent la compétence technologique, tant au niveau des produits que de la production, la maîtrise des moyens de distribution, l'image de marque, etc.

Dans certains cas, la position vis-à-vis des facteurs-clés de succès peut être quantifiée, notamment au travers de l'impact sur les coûts. Dans d'autres cas il faut se contenter d'une évaluation qualitative, sans mésestimer pour autant sa contribution à l'évaluation de la position concurrentielle. Les différentes thèses se sont aujourd'hui rapprochées et l'analyse multi-critères tend à supplanter la simple analyse des parts de marché relatives.

La valeur du métier

Evaluer sa position concurrentielle ne suffit pas pour décider de sa stratégie pour un métier donné. Être leader dans l'industrie de la chapellerie ou celle des machines de traitement de texte n'a pas les mêmes implications en termes de menaces ou d'opportunités, de style de gestion et de besoins financiers.

Les différents métiers d'une entreprise sont plus ou moins porteurs d'avenir, plus ou moins avides de ressources financières et humaines, plus ou moins risqués. D'une manière générale, l'attrait qu'ils présentent pour l'entreprise, compte tenu de ses objectifs et de ses moyens, peut varier notablement de l'un à l'autre.

D'où l'introduction d'une deuxième dimension dans l'évaluation de la position stratégique: la valeur du métier. On constate là aussi quelques nuances, d'une «école» à l'autre.

Le Boston Consulting Group propose une variable précise et quantifiable: le taux de croissance réel du secteur d'activité. Celui-ci à un effet immédiat, notamment pour les tenants de la part de marché relative: pour maintenir sa position, il faut croître aussi vite que son domaine d'activité, donc investir à un rythme au moins équivalent à cette croissance.

Arthur D. Little introduit la notion de maturité de l'industrie: les industries, comme les produits, suivent une évolution qui les fait passer par quatre phases: démarrage, croissance, maturité et vieillissement. Chaque phase présente des caractéristiques stratégiques, financières et organisationnelles propres. L'évaluation de la maturité prend bien évidemment en compte la croissance du secteur, mais y ajoute d'autres critères dont l'analyse vise à anticiper les évolutions futures probables: évolution technologique, stabilité de la clientèle et des systèmes de distribution, stabilité de la concurrence, etc. Il faut noter que l'évolution d'un secteur donné n'est pas un phénomène continu; certains secteurs peuvent «rajeunir»: le charbon à la suite de

l'augmentation des prix du pétrole (jusqu'en mars 1983 au moins !), la bicyclette du fait du développement des loisirs.

McKinsey enfin préconise la notion «d'attrait du secteur». Il s'agit d'évaluer l'intérêt pour une entreprise d'être sur un secteur donné, en analysant successivement :

— la valeur propre du secteur, c'est-à-dire sa rentabilité moyenne, son niveau de risque, sa croissance à moyen et long terme, etc ;

— l'apport à l'entreprise d'une activité dans ce secteur : contribution aux frais fixes, contrôle des approvisionnements et des débouchés, exploitation de certaines synergies, possibilité de réduire les risques globaux de l'entreprise ou de rééquilibrer son portefeuille d'activités.

En d'autres termes, la valeur d'un secteur pour une entreprise dépend de deux éléments complémentaires : la qualité intrinsèque du secteur et l'adéquation entre les facteurs de succès de ce secteur et les forces propres de l'entreprise.

Ce type d'analyse convient particulièrement quand une entreprise envisage de se diversifier. La diversification récente des sirops Teisseire dans les sorbets fruités résulte probablement du constat que, dans l'un comme dans l'autre de ces deux métiers, le savoir-faire en matière d'achat de fruits constitue un facteur-clé de succès.

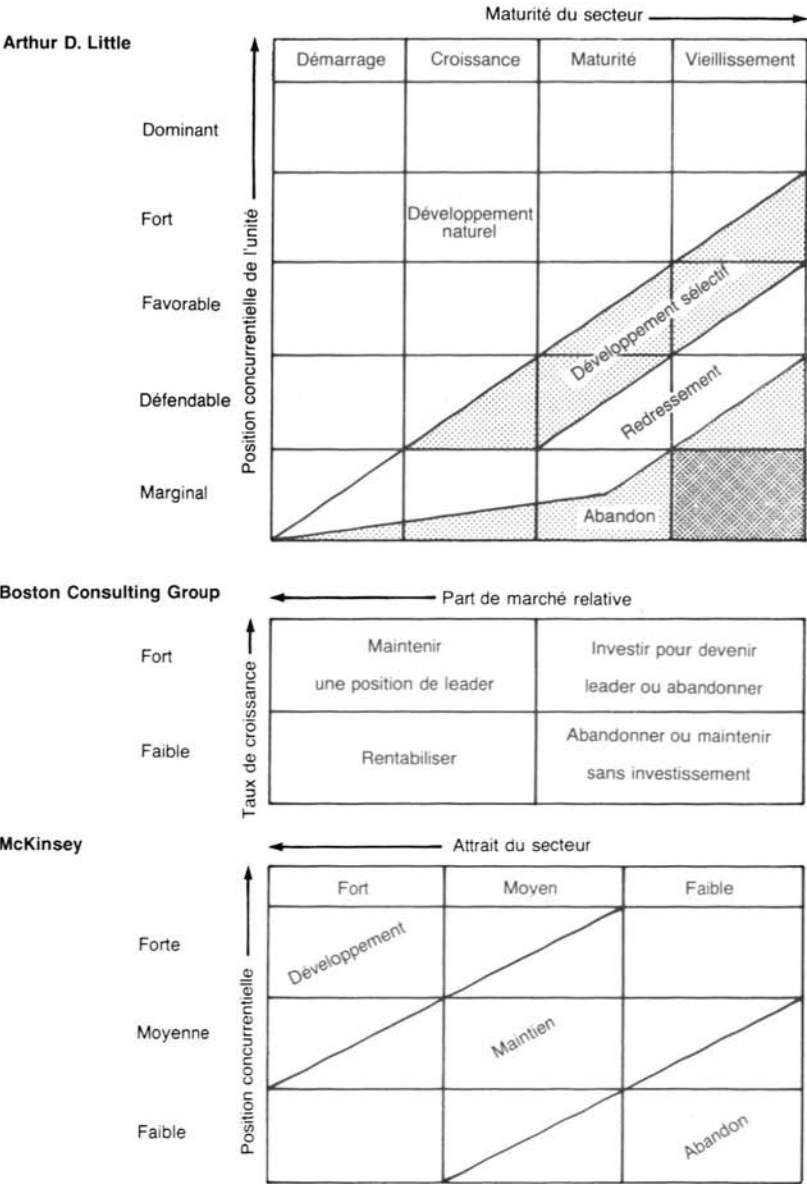
La représentation matricielle de la position stratégique

Après avoir évalué la position concurrentielle et la valeur du métier, il devient possible de caractériser la position stratégique de chacune des activités de l'entreprise. Ayant défini un univers à deux dimensions, la tentation est grande d'utiliser une représentation matricielle ; c'est ce qu'ont fait les trois cabinets de conseil déjà cités (figure 1). Ces trois matrices, différentes en apparence, sont en fait très voisines les unes des autres et délivrent les mêmes messages essentiels :

— La position sur la matrice donne une indication sur les stratégies envisageables pour chaque métier. Une activité qui, par exemple, occupe une position faible dans un secteur vieillissant n'a que peu de chances d'améliorer sa situation. Le gain éventuel de parts de marché ne peut se faire qu'aux dépens de concurrents mieux placés qui, bien entendu, se défendront avec acharnement. Maintenir en vie une telle activité se traduit généralement par une hémorragie financière, sans espoir d'amélioration. L'abandon doit être sérieusement envisagé, que ce soit par le biais d'une cession à un concurrent mieux placé ou celui d'un arrêt pur et simple des opérations.

La cession, par International Harvester, de son activité «équipements de

Figure 1 — La représentation matricielle de la position stratégique



travaux publics» au groupe Dresser relève de ce type de constat ; il en va de même de la cession par PUK de ses activités «produits chimiques» ; ou encore de la décision récente de Brown Boveri de décliner les appels d'offre concernant la fourniture de centrales nucléaires.

Inversement, une activité bien placée sur un secteur en croissance doit envisager une stratégie de développement et peut à juste titre prétendre à une dotation importante en ressources financières et humaines.

— La position sur la matrice donne en deuxième lieu une indication sur le comportement financier d'une unité. Son profit est généralement fonction de sa position concurrentielle : le concurrent qui se trouve le mieux placé vis-à-vis des facteurs-clés de succès est également celui qui obtient les meilleures marges, à condition bien sûr que sa gestion soit efficace. Le besoin de financement est, quant à lui, fonction de la maturité du métier. En période de croissance le besoin est important : il faut augmenter les capacités de production, développer les réseaux de distribution, constituer des stocks, consentir des crédits à ses clients, etc. Quand le métier entre en période de maturité, le besoin de financement diminue.

La figure 2 illustre le comportement financier type d'un métier en fonction de sa maturité. En période de démarrage, la rentabilité est incertaine et le métier est loin de faire face à ses besoins de financement. La rentabilité s'améliore quand on rentre en période de croissance mais, bien que générant des fonds, le métier continue à dépendre de l'extérieur pour son financement. La maturité s'accompagne normalement d'une rentabilité maximale et d'une situation d'autofinancement, voire même d'un certain excédent de fonds. Le vieillissement enfin voit la rentabilité diminuer progressivement. Le métier par contre génère plus de fonds qu'il n'en consomme.

— Ce constat sur le comportement financier conduit au troisième message de la représentation matricielle : *l'équilibre du portefeuille d'activités*. L'idéal consiste, pour une société, à disposer à la fois d'activités mûres susceptibles de générer des fonds, et d'activités en démarrage ou en croissance, chargées d'assurer le renouvellement à terme de l'entreprise. Les besoins des secondes seront financés par les premières, de telle sorte que la société pourra assurer sa pérennité tout en maîtrisant son endettement et en maintenant son indépendance. Ce message comporte un corollaire : les différentes unités ne doivent pas disposer librement des fonds qu'elles génèrent ; elles n'en sont pas propriétaires. La responsabilité de répartir *l'ensemble* des ressources appartient à la direction générale de l'entreprise. C'est notamment sur ce point que la planification stratégique diffère de la gestion budgétaire : l'allocation des ressources vise à satisfaire les objectifs et les stratégies en oubliant, autant que faire se peut, l'extrapolation du passé.

La position des différents métiers sur la matrice donne donc une indica-

tion sur l'équilibre de l'entreprise. Trop d'unités en vieillissement indique un danger de dépérissement, même si les résultats actuels sont excellents. C'est à la suite d'un tel constat que le groupe SGPM avait décidé en 1979 de rajeunir son portefeuille en se lançant dans les composants électroniques (au travers d'une joint venture avec l'américain National Semiconductor) et l'informatique (par le biais d'une prise de participation majoritaire dans CII-HB). C'est également pour cette raison que les Ciments Lafarge ont racheté en 1980 le groupe belge Coppée, spécialisé dans la bio-industrie. Il faut souligner que si le constat d'un besoin de rajeunissement est une chose simple, la réussite d'une telle entreprise de diversification est autrement compliquée ; elle exige tout à la fois ressources humaines et financières, et persévérance.

Un portefeuille de métiers trop « jeune » peut inversement conduire à des problèmes de financement, même si les activités sont intrinsèquement saines. Cette situation se traduit généralement par la perte d'indépendance ; ce fut le cas de nombreuses sociétés d'innovation de la Silicon Valley à la fin des années 70.

Nous concluons ce chapitre en rappelant le mot d'un des administrateurs d'un groupe diversifié à qui l'on présentait le plan stratégique de l'entreprise : « Je comprends maintenant pourquoi il faut parfois mettre de l'argent dans des activités qui en perdent et arrêter d'en donner à celles qui en gagnent ! »

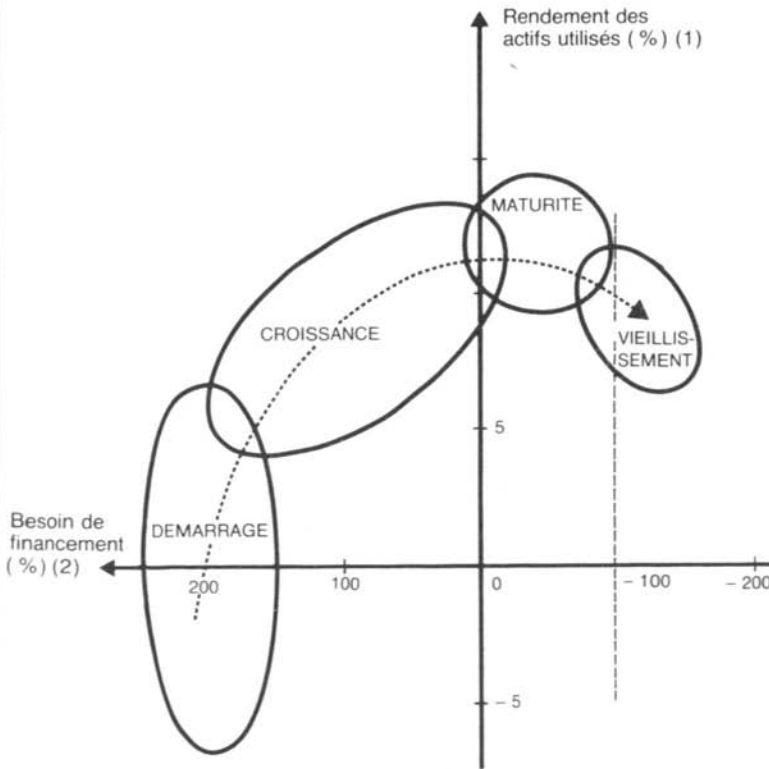
Un apport récent : la gestion stratégique de la technologie

L'expérience montre que la plupart des méthodes de planification stratégique, souvent issues du marketing, prennent mal en compte les grandes fonctions de l'entreprise, et plus particulièrement la fonction R-D. Peu d'entreprises intègrent la dimension technologique dans leur processus de planification, tant au niveau des unités stratégiques qu'à celui de la direction générale. Il en résulte que les choix technologiques principaux sont trop souvent traités comme des décisions tactiques plutôt que stratégiques et sont considérés comme relevant principalement de la responsabilité du département R-D.

Dans une période de stagnation de l'économie telle que celle que nous connaissons actuellement, la technologie constitue plus que jamais un élément-clé du jeu concurrentiel, tant au niveau des produits eux-mêmes que des procédés de fabrication. La prise en compte de la dimension technologique dans la planification de l'entreprise devient de ce fait primordiale.

Plusieurs réflexions ont été développées à ce propos, et notamment par le cabinet Arthur D. Little, qui propose une approche systématique dont nous rappelons ci-dessous les deux principaux messages.

Figure 2 — Le comportement financier des métiers en fonction de leur maturité



$$(1) \text{ Rendement des actifs utilisés} = \frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Immobilisations nettes} + \text{BFR} (3)}$$

$$(2) \text{ Besoin de financement} = \frac{\text{Investissements} + \text{variation du BFR} - \text{MBA} (4)}{\text{MBA}}$$

(3) Besoin en fonds de roulement (BFR) = stocks + crédit client - crédit fournisseur

(4) Marge brute d'autofinancement (MBA) = résultat net d'exploitation + amortissements

— Chaque unité stratégique met en œuvre plusieurs technologies distinctes et clairement identifiables dont l'impact sur la position concurrentielle varie notablement d'une technologie à l'autre.

Le mot technologie est employé dans un sens large : il s'agit soit d'une application pratique de la science à un produit ou à un processus de fabrication, soit d'un savoir-faire. L'expérience montre qu'à un instant donné une ou plusieurs des technologies mises en œuvre par une unité, ont un impact majeur sur sa performance concurrentielle, exprimée en termes de qualité de produits ou de productivité. On les appellera les *technologies-clés*. D'autres, au contraire, ne constituent plus un fondement de la concurrence, souvent parce qu'elles sont largement disponibles. Ce sont les *technologies de base*. D'autres, enfin, n'en sont encore qu'au stade de l'expérimentation, mais montrent un potentiel important susceptible de modifier les bases futures de la concurrence. On les appellera *technologies émergentes*.

Il faut souligner que les notions de « clé », « base », ou « émergente » ne sont pas intrinsèquement liées à la technologie considérée, mais à l'usage qu'on en fait dans le métier concerné. Ainsi la CFAO (Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur) est aujourd'hui clé dans l'industrie automobile, n'est encore qu'émergente dans l'industrie textile, mais n'est plus que « de base » dans l'aéronautique.

L'évaluation du rôle stratégique des technologies est importante, car elle conduit à fixer des priorités en termes d'investissement : une unité devrait toujours tendre à contrôler *toutes* ses technologies-clés, de préférence de manière interne. Lorsque cela est impossible, elle doit le faire à travers ses relations privilégiés avec les organisations qui sont à la source de ces technologies, généralement les vendeurs de matières premières ou de composants.

En outre, chaque unité devrait être engagée *dans au moins une* des technologies émergentes de l'industrie et être prête à investir sélectivement dans les autres, lorsqu'elles commencent à avoir un impact significatif sur le marché.

Enfin une unité doit être prête à réduire son engagement et même à désinvestir, si c'est possible, dans ses technologies de base.

— Le deuxième message indique que les stratégies technologiques doivent être développées en tenant compte à la fois de la position technologique et de la position concurrentielle globale de l'unité concernée.

La position technologique d'une unité résulte de sa position sur les technologies-clés et les technologies émergentes, positions corrigées en hausse ou en baisse par l'appréciation de ses ressources technologiques en général. Ces ressources peuvent être internes : le savoir-faire, le portefeuille de brevets, les ressources humaines, les laboratoires et les équipements de recherche. Elles peuvent être externes : les licences, les relations privilégiées avec des organismes universitaires, des centres de recherche, des clients ou des four-

nisseurs. Ces ressources sont importantes : ce sont elles en effet qui permettent à une société de combler un retard éventuel sur une technologie particulièrement importante.

La position concurrentielle globale, quant à elle, intègre les autres facteurs-clés de la concurrence : accès privilégié à une matière première, une énergie, une main-d'œuvre ou un financement particulièrement économiques ; maîtrise des moyens de distribution ; image de marque ; part de marché relative, etc.

La prise en compte de ces deux éléments conduit à définir des stratégies technologiques spécifiques pour chaque situation (figure 3).

Pour mettre en œuvre une stratégie d'innovateur, une unité doit avoir simultanément une position technologique et une position concurrentielle fortes. De la même manière, une stratégie de suiveur technologique ne doit pas être recommandée à une unité dont la position technique ne serait pas au moins favorable, et qui n'occuperait pas par ailleurs une position concurrentielle globale favorable ou forte. En d'autres termes, une stratégie de suiveur n'est pas pour les concurrents faibles.

Figure 3 — **Stratégies technologiques types**

		POSITION TECHNOLOGIQUE		
		Faible	Favorable	Fort
POSITION CONCURRENTIELLE	Fort	Innovateur	Suiveur	Acquisition
	Favorable	Créneau	?	Rationalisation
	Faible	Joint venture		Liquidation

L'électronique grand public offre à nouveau un bon exemple dans ce domaine : seules trois ou quatre sociétés peuvent aujourd'hui prétendre à un rôle d'innovateur : Matsushita JVC, Philips, Sony et RCA. Thomson, malgré sa forte position sur le marché européen, a préféré, pour l'instant, adopter une stratégie de suiveur.

Une situation technologique forte n'est par ailleurs pas suffisante pour se lancer seul dans l'innovation. Si la position concurrentielle est faible, on s'expose à un échec et il vaut mieux envisager une *joint venture* avec un partenaire bien placé sur le marché. Les fabricants de composants électroniques qui se sont lancés dans l'horlogerie en ont fait la cuisante expérience : Texas Instruments notamment.

Enfin celui qui est fort sur le marché, mais qui a raté une évolution technologique majeure, fera mieux de combler son retard par une acquisition plutôt que par un développement interne : tout retard dans son programme R-D pourrait lui coûter définitivement sa place sur le marché.

Conclusions

La planification stratégique, telle que nous venons de la décrire, n'est pas une panacée. Elle ne peut en aucun cas compenser des insuffisances de gestion ou de direction. Elle a, par contre, le mérite d'éclairer les choix fondamentaux de la direction générale et d'éviter des erreurs graves susceptibles de menacer la pérennité de l'entreprise :

- diversifications coûteuses et inutiles, faites au dépens des activités traditionnelles ;
- regroupements hâtifs basés sur des effets d'échelle hypothétiques ;
- fuites sans espoir vers un « haut de gamme » supposé rapporter de meilleures marges ;
- soutien épuisant à des unités stratégiquement mal situées et sans espoir de rétablissement...

La planification stratégique a maintenant acquis droit de cité et les concepts qui l'étaient sont aujourd'hui largement adoptés par les dirigeants d'entreprise. Présentant sa société, lors d'un colloque organisé fin 1981 par l'ENA sur les problèmes de compétitivité industrielle, M. Olivier Lecerf, PDG de Lafarge Coppée, n'hésitait pas à utiliser une matrice pour montrer l'évolution du portefeuille d'activités de son groupe sur la période 80-85.

Et pourtant sa mise en œuvre n'a pas toujours débouché sur une totale satisfaction. Nous avons rappelé au début de cet article les écueils sur lesquels la planification stratégique risque de se briser : excès de rigidité, imprécision, non participation des opérationnels... en un mot, lourdeur ! L'expérience accumulée pendant huit années de conseil en stratégie d'entreprise

nous conduit à formuler quelques recommandations relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique :

— La direction générale et les principaux opérationnels doivent être totalement impliqués. L'élaboration et la mise en œuvre du plan est leur affaire. Cette implication est par ailleurs la seule manière d'aboutir au consensus indispensable à la mise en œuvre des décisions, notamment pour ce qui concerne le problème crucial de l'allocation des ressources.

— L'entreprise doit veiller à entretenir sa connaissance de l'environnement : marché, concurrence, évolution technologique, etc. La qualité des décisions stratégiques est directement fonction des données sur lesquelles elles sont fondées. L'expérience montre que l'entreprise est souvent globalement bien informée, mais que l'information, répandue de manière diffuse dans la structure, est mal, voire non utilisée.

— La responsabilité de suivre la mise en œuvre des principales décisions stratégiques, lesquelles peuvent concerner plusieurs départements, donc plusieurs responsables opérationnels, doit être assignée à l'un des «seniors» de l'entreprise, reconnu pour son expérience et son autorité. Ceci n'implique pas obligatoirement un changement d'organisation ; cette tâche, à durée bien définie, peut être assumée tout en continuant à exercer une autre responsabilité dans la structure. Il va de soi que cette tâche doit s'accompagner de la mise en place d'un tableau de bord permettant de suivre la mise en œuvre du plan.

— Enfin le plan doit être revu aussi souvent que les changements de l'environnement l'exigent. Pour éviter de remettre en œuvre chaque fois une mécanique de calcul longue et coûteuse, une solution, de plus en plus adoptée, consiste à distinguer deux niveaux dans le plan : une réflexion à long terme, 5 à 15 ou 20 ans selon les industries, qui reste largement qualitative et qui supporte les décisions à longue portée : engagement ou désengagement sectoriel, intégration amont ou aval ; un plan à court terme, 3 ans en général, dans lequel les hypothèses de travail sont détaillées et quantifiées tant au niveau du marché que des implications financières. Ce plan doit être flexible et révisable. Il doit en particulier prévoir les actions à envisager en cas de modification des hypothèses.

Voilà un ensemble de mesures qui doivent assurer au plan toute son efficacité et en faire l'outil privilégié du dirigeant d'entreprise. Nous terminerons en citant M. Didier Pineau-Valencienne, PDG de Schneider S.A. : «Le plan ne sera plus là pour nous donner des certitudes, et nous permettre de ne plus penser, mais au contraire pour nous amener à mieux analyser ces doutes qui sont notre lot quotidien et agir en conséquence».