Méthodes et mises en œuvre de la planification stratégique

Pierre-André Buigues (1)

P.A. Buigues passe en revue les différentes méthodes de planification stratégique, en soulignant quels sont les enjeux sous-jacents à chacune d'elles. Il insiste sur la nécessité qui s'impose aux entreprises d'anticiper et d'innover et examine en conséquence comment peut être formulée une stratégie qui tienne compte des spécificités structurelles de chaque entreprise.

Evolution de l'analyse stratégique

Igor Ansoff a été un des premiers auteurs à s'intéresser au processus de planification stratégique d'entreprise et à proposer un modèle pour les décisions stratégiques (2). Les différentes étapes du processus sont illustrées dans la figure 1.

— L'appréciation de la situation de la firme suppose que l'on ait mis en évidence ses forces et ses faiblesses par rapport à ses concurrents.

— L'appréciation des possibilités extérieures vise à recenser des opportunités et des menaces présentes et futures qui peuvent se présenter.

Fondamentalement, la démarche stratégique présentée ici n'a pas changé de nature. La base du processus de la planification stratégique reste l'analyse et le diagnostic externe et interne, mais progressivement un ensemble de cabinets de consultants, d'universitaires et de chercheurs ont proposé des schémas d'analyse de plus en plus affinés pour préciser les critères fondamentaux de la compétitivité.

---

(1) Maître-assistant à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence.

(2) H. Igor Ansoff «Stratégie du Développement de l'Entreprise». — Editions Hommes et Techniques. — Paris, 1976.

Figure 1 — **Schéma des décisions dans la formation d'une stratégie chez Ansoff**

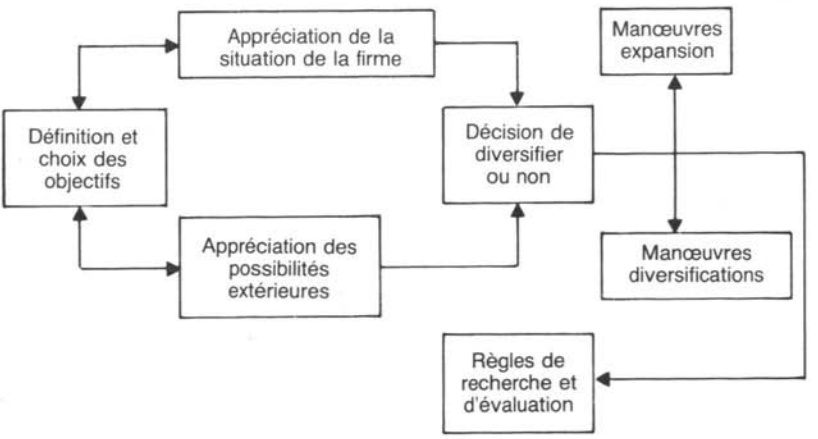
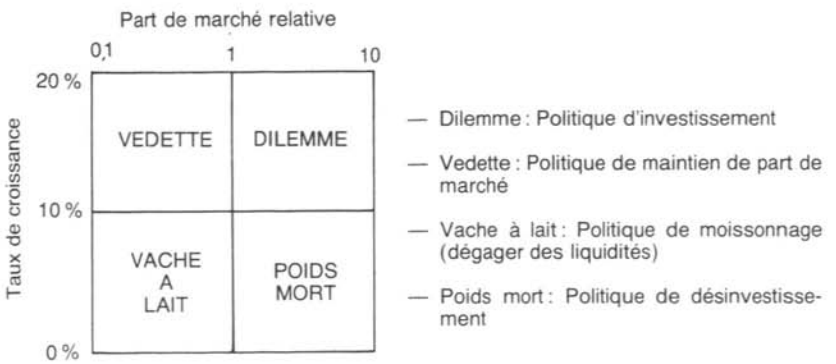


Figure 2 — **Le portefeuille (2 x 2) du Boston Consulting Group**



Les apports du Boston Consulting Group

C'est le cas du Boston Consulting Group dont les outils, en particulier les effets d'expérience, le portefeuille de produits ont marqué profondément la pensée stratégique des années 1970 (3). Pour le Boston Consulting Group, un critère d'appréciation de la situation de la firme est la part de marché relative, c'est-à-dire la part de marché de l'entreprise par rapport à celle de son concurrent principal, et le critère d'appréciation des possibilités extérieures est le taux de croissance du marché pour l'activité considérée. Les décisions d'investissement d'expansion ou de diversification pour les différentes activités sont alors prises sur la base de sa position dans le désormais célèbre portefeuille de produits.

L'entreprise idéale devra être présente sur trois grandes catégories d'activité : dilemme, vache-à-lait, vedette afin d'assurer des transferts financiers nécessaires entre les différentes activités, et préparer son futur.

Les prolongements des portefeuilles de produits

La philosophie du portefeuille de produits sera reprise par de nombreux autres cabinets de consultants (Mac Kinsey, Arthur D. Little...) et de grandes entreprises.

Par contre, les nouveaux adeptes renoncent à utiliser un critère unique pour mesurer la situation compétitive de la firme, et l'intérêt de l'activité. Par exemple, General Electric introduit une matrice (3 x 3) de type A.B.C. Selon la position de l'activité dans cette matrice, des manœuvres stratégiques différentes devraient lui être appliquées.

A la fin des années 70, les portefeuilles de produits comme base d'un processus de planification stratégique s'imposent à de nombreuses entreprises industrielles. Des études comme celle de Haspeslagh montrent que près de 50 % des entreprises américaines sont aujourd'hui gérées en terme de portefeuille (4).

On conçoit que ces modèles normatifs de prise de décision stratégique puissent rencontrer de nombreux problèmes de mise en œuvre. Un exemple très clair peut être trouvé si l'on prend le cas des activités pour lesquelles des mesures de désinvestissement (et donc, par exemple, de fermeture d'usines) sont recommandées. Que faire lorsque l'environnement socio-politique rend de telles mesures inapplicables ?

---

(3) Boston Consulting Group. — «Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité». — Editions Hommes et Techniques, 1980

(4) Haspeslagh P. — «Portofolio Planning : Uses and Limits». — *Harvard Business Review*, January-February 1982.

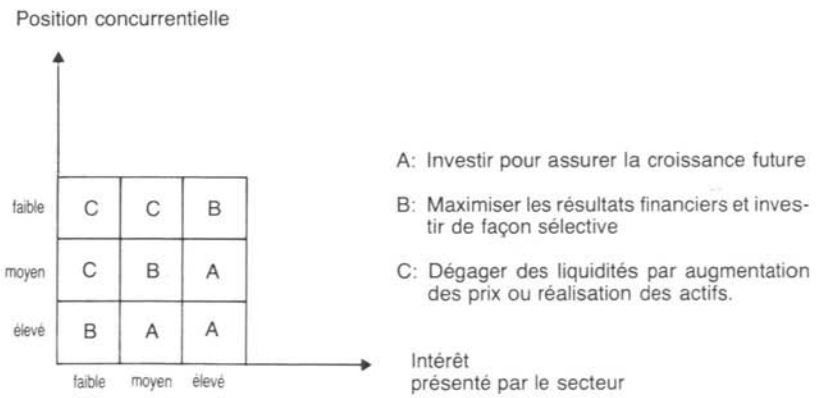
De plus, est-on certain qu'il n'existe pas de synergies commerciales ou de production importantes entre ces activités «poids mort» et d'autres activités de l'entreprise ? Est-on certain aussi que tous les critères retenus à la suite d'un processus de consensus collectif sont bien représentatifs des caractéristiques internes et externes de l'entreprise ?

A toutes ces questions, il est bien entendu extrêmement difficiles de répondre sur la base des seuls portefeuilles de produits.

Figure 3 — **Le portefeuille de General Electric**

Facteurs utilisés pour mesurer l'intérêt d'une activité : taille du marché, croissance, rentabilité, caractère cyclique, capacité à résister à l'inflation, caractère mondial.

Facteurs utilisés pour mesurer la position compétitive : part du marché mondial, taux de croissance de la part du marché, part de marché comparée aux leaders, qualité, technologie, coût, marketing, rentabilité relative.



Le projet PIMS

Le projet «Profit Impact of Market Strategy», né lui aussi chez General Electric, vise à proposer des critères de mesure de la performance économique plus objectifs que ceux proposés précédemment. Sur la base d'une banque de données regroupant environ 2000 domaines d'activité différents créés à partir des informations recueillies dans 200 entreprises, les chercheurs et consultants du «Strategic Planning Institute» proposent une liste de 32 variables expliquant 80 % des variations de rentabilité des capitaux investis. Neuf

d'entre-elles expliquent à elles seules 80 % de la variance observée sur la base des 32 variables précédentes (5).

Les résultats de PIMS s'inscrivent eux aussi dans le courant de recherche analytique et descriptif en stratégie, et prêtent là aussi le flan à tout un ensemble de critiques et questions : est-ce que la rentabilité des capitaux investis est bien l'objectif unique que doit se fixer le stratège ? Comment sont prises en compte les ruptures d'environnement dans une banque de données

Quelques variables explicatives de la rentabilité des capitaux investis

— *La part de marché* : elle a un impact positif sur les profits, impact d'autant plus fort que le taux de croissance du marché est élevé, que l'on se trouve en phase d'émergence, et que l'entreprise est intégrée verticalement.

— *Le taux de croissance du marché servi* : il a un impact négatif sur le cash-flow net de l'activité (cash-flow dégagé moins cash-flow investi).

— *La productivité* : (mesurée par le rapport valeur ajoutée / employé). Plus la productivité est élevée et plus la rentabilité est forte.

— *L'intensité capitalistique* (mesurée par le rapport investissement / chiffre d'affaires). Plus l'intensité capitalistique est forte et plus le R.O.I. est faible. Si l'intensité capitalistique est forte, il faut avoir une part de marché forte ou un niveau d'utilisation des capacités de production élevé.

— *La qualité* (mesurée à partir du seul jugement des consommateurs). Une qualité élevée permet de compenser une faible part de marché, et d'accorder une prime moyenne de 8 % sur le prix des produits présentant l'indice de qualité le plus élevé par rapport à ceux de moindre qualité.

privilégiant à l'évidence le quantitatif et l'extrapolatif ? Comment généraliser les résultats obtenus sur la base d'activités industrielles aux activités de services qui ne représentent que 4 % de l'ensemble des domaines d'activité mis sur la banque de donnée ?

Et par delà les réponses proposées par le PIMS, est-ce qu'une segmentation créatrice des activités sur lesquelles l'entreprise est présente, ne constitue pas un atout compétitif autrement plus performant ?

Sur la base de ces interrogations et d'autres encore, de nouveaux courants de recherche vont se développer vers la fin des années 1970 et le début des années 1980.

(5) Schoeffler S., Buzzel R., Heany D. — «Impact of Strategic Planning in Profit Performance». — *Harvard Business Review*, March-April 1974.

La segmentation stratégique

Abell, le premier, tente dans un ouvrage de préciser les axes de segmentation possibles et explique, à partir d'un certain nombre d'exemples, comment le succès d'une entreprise peut se comprendre à partir de son aptitude à redéfinir la segmentation stratégique de ses activités (6).

Dans le cas de l'industrie du scanner, un telle approche permet de mieux comprendre comment une entreprise comme General Electric a pu s'imposer face à l'entreprise leader au départ E.M.I. Alors que E.M.I. visait l'ensemble des groupes de consommateurs et l'ensemble des fonctions de consommation pour son scanner de seconde génération, General Electric abordait le marché avec la troisième génération, la plus évoluée techniquement, et en attaquant le marché des consommateurs ayant le pouvoir d'achat le plus élevé, les centres hospitaliers universitaires, qui constituent d'ailleurs les futurs prescripteurs pour ce type d'appareils.

Ainsi le succès stratégique ne serait pas conditionné exclusivement par la capacité à gérer un portefeuille d'activités équilibré mais aussi par la capacité de l'entreprise à segmenter de façon créative, prospective des activités sur lesquelles elle est présente. En effet la segmentation, en termes de fonction, de groupe de consommateurs ou de technologie, évolue au cours du temps. Ainsi dans l'industrie des calculateurs, la fonction unique de calcul au départ s'est segmentée ensuite en fonction financière, statistique, scientifique, etc. C'est l'entreprise qui évaluera le plus tôt possible les changements dans l'environnement qui pourra choisir les futurs segments porteurs.

Les stratégies génériques

Parallèlement à cet effort d'analyse fait en segmentation, un économiste industriel, Michaël Porter, approfondit les problèmes rencontrés par les entreprises dans un monde concurrentiel. Pour lui, il existe trois grandes stratégies de base possibles face à la concurrence, selon la cible stratégique visée par l'entreprise (secteur tout entier ou segment particulier) et selon l'avantage stratégique dont peut disposer l'entreprise (avantage exclusivement sur les coûts, ou avantage du au caractère unique du produit).

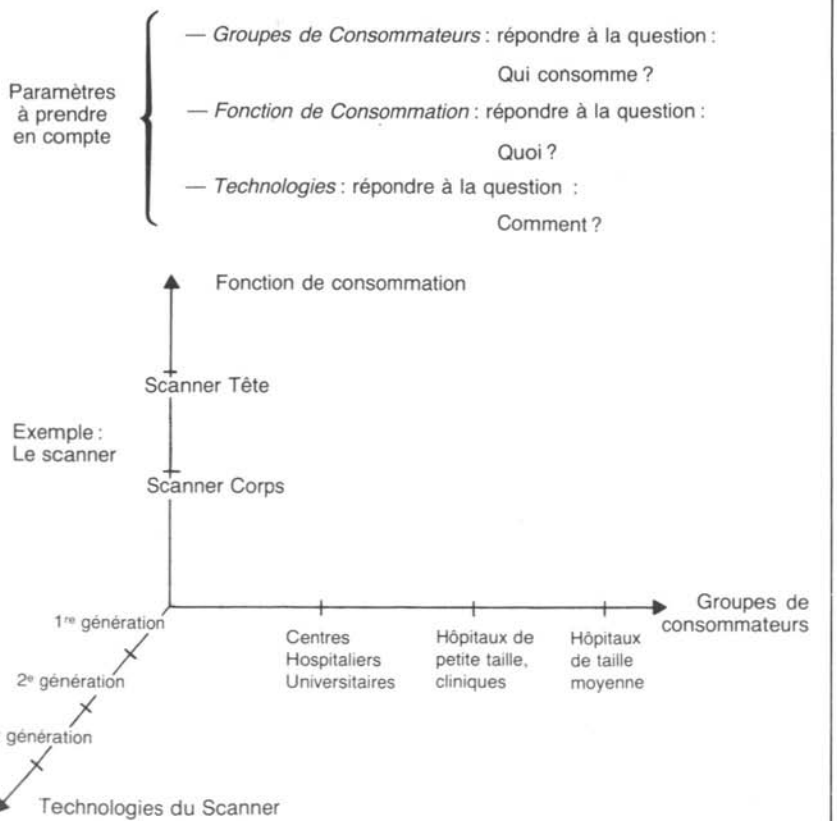
— *Les stratégies de domination par les coûts* correspondent aux stratégies de volume liées généralement à l'existence de forts effets d'expérience. La réussite de Texas Instrument dans les semi-conducteurs s'explique par l'adoption d'une stratégie agressive de domination par les coûts.

— *La différenciation* peut prendre des formes très différentes : image de marque comme Mercedes dans l'automobile, avance technologique (Michelin), apparence extérieure, service rendu au client, etc...

---

(6) Abell D.K. — «Defining the Business : the Starting Point of Strategic Planning». — Prentice Hall, 1980.

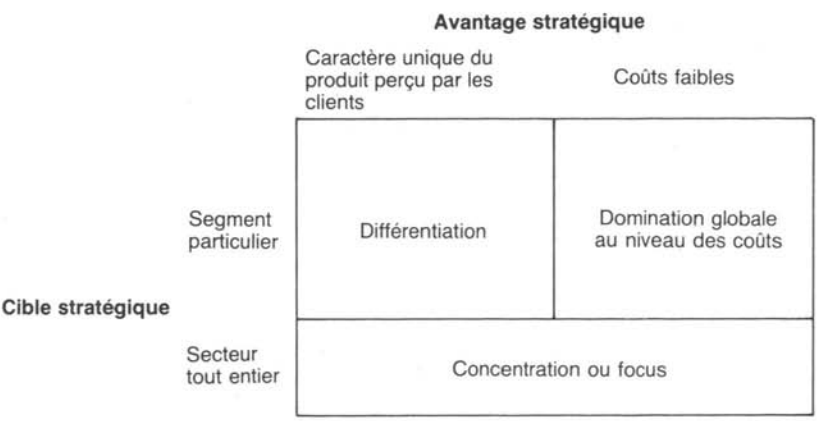
Figure 4 — **La segmentation stratégique**



La différenciation réussie permet d'obtenir des profits supérieurs aux concurrents.

— *La concentration ou focus* vise à définir une cible stratégique restreinte (groupe des client ayant des besoins très particuliers par exemple) et à satisfaire mieux que les autres les besoins propres à ce segment de marché. Porter, dans son ouvrage, donne l'exemple de Porter-Paint, entreprise américaine qui a fait porter ses efforts sur les peintres professionnels plutôt que sur le marché du bricolage.

Figure 5 — **Les stratégies de base chez Porter**



Le processus de planification stratégique

Parallèlement au développement des modèles et méthodes de la planification stratégique, l'introduction de procédures formelles de planification stratégique n'apparaît guère avant le début des années soixante. Les changements profonds de l'environnement, l'évolution des techniques de planification stratégique nécessitent un changement profond des systèmes et procédures de prévision. Tout au long des vingt dernières années, les systèmes de planification évoluent, et les structures changent (figure 6).

Il est clair pourtant que les procédures de planification stratégique des entreprises françaises de grande taille, restent aujourd'hui généralement très en deçà des procédures les plus sophistiquées mises en place dans les grands groupes multinationaux comme IBM, General Electric, Shell. De plus certains choix très différents ont été faits par des entreprises ayant des activités ou des expériences variées en matière de planification.

Horizons temps de la planification

Selon la nature de l'activité, la taille de l'entreprise, l'expérience acquise, l'horizon temps est largement différent. E.D.F., Renault ont effectué par exemple des études prospectives pluri-décennales, mais la plupart des entreprises ont un plan dépassant rarement les trois ans. Dans le cas d'entreprises

de taille importante, il existe un plan stratégique à cinq ans dont les deux ou trois premières années sont chiffrées. Les deux dernières reprennent alors des recommandations plus qualitatives. C'est le cas d'Elf, de l'Air Liquide, etc. Parallèlement à cet effort, des études ponctuelles à plus long terme, centrées sur un problème-clé pour l'entreprise, peuvent être organisées à la demande de la direction générale. On a pu constater dans ce cas que l'horizon des prévisions technologiques est alors plus lointain (près de dix ans) que celui des prévisions économiques (environ 8 ans) ou des prévisions sociopolitiques (six ans) (7).

Le plan lui-même est pour sa part très souvent glissant, c'est-à-dire qu'il est revu annuellement sur la base des résultats de l'année en cours et des nouvelles informations recueillies.

Figure 6 — **Evolution de l'environnement et planification stratégique**

	1950	1960	1970	1980
Système de prévision	Extrapolatif	Extrapolatif Prévision technologique	Analyse des discontinuités, scénarios	Analyse des signaux faibles, prospective
Outils de planification	Analyse forces / faiblesses Menaces / opportunités	Analyse d'activités. Menaces / opportunités portefeuille d'activités	Portefeuille d'activités. Analyse de synergie	Planification contingente, Portefeuille d'activités. Analyse de synergie, environnements concurrentiels et stratégies génériques

Formalisation du processus de planification

Deux écoles de pensée s'opposent en matière de planification. L'une met l'accent sur les seules variables économiques et financières et privilégie une approche extrapolative malgré les changements nombreux intervenus dans l'environnement. La procédure de planification est dans ce cas très formalisée, le plan privilégiant le chiffrage, précédé par des étapes programmées dans l'année : réunions, commissions, etc. D'autres entreprises ont, elles, mis l'accent sur une réflexion prospective plus ouverte. Des groupes de

(7) Buigues P. — «La prévision à long terme dans les entreprises françaises». — in *Revue Française de Gestion*, n° 36, été 1982.

réflexion sont créés dans l'entreprise et réunissent des opérationnels et des fonctionnels. Ils ont pour tâche de traiter de l'évolution de certaines activités stratégiques dans lesquelles l'entreprise est engagée. Parfois des experts étrangers à l'entreprise sont associés aux travaux de certaines commissions. Un tel effort est actuellement développé par la direction des études à long terme du groupe Lafarge-Copée.

La réflexion stratégique n'est pas conçue ici comme un exercice de chiffrage mais elle vise à intégrer dans un processus de participation les cadres les plus dynamiques de l'entreprise, et à balayer l'environnement autour des thèmes stratégiques choisis (voir encadré).

Organisation de groupes de travail pluridisciplinaire sur des thèmes de réflexion stratégique — le cas de Elf-Aquitaine

1 — Pétrole / Après-pétrole / Non pétrole.
2 — Entreprise nationale / Entreprise transnationale.
3 — Investir en France / à l'étranger.
4 — Portefeuilles de secteurs d'activités / de pays.
5 — Croissance et adaptation.
6 — Connaître ses limites.

Centralisation ou décentralisation

La majorité des grandes entreprises ont été amenées à développer des plans stratégiques sur une base décentralisée.

Rattachée à la direction générale, on trouve une direction de la politique industrielle, ou des plans et programmes qui a pour charge de conduire la procédure de planification stratégique. Mais cette cellule doit être en contact étroit avec l'ensemble des opérationnels des différentes directions si elle souhaite que ces derniers aient un rôle actif dans la mise en œuvre du plan. Dans de nombreux cas, la cellule du plan a des représentants au niveau des divisions, et la procédure d'élaboration du plan se fera sur la base d'aller-retour entre les différentes divisions et cette cellule.

Le cycle de planification stratégique

Comment est actuellement organisé dans les grandes entreprises le «cycle de planification» tout au long de l'année ?

Nous présenterons ici une synthèse correspondant à une entreprise fictive ayant dans ce domaine une expérience déjà longue :

— *1ère phase* : la direction générale fixe les objectifs à long et moyen terme et choisit des thèmes-clés stratégiques pour le développement de l'entreprise.

Comme chez ELF par exemple, cinq à six thèmes peuvent être traités chaque année. Chaque groupe de réflexion chargé alors de traiter ces thèmes, rédigera une note de synthèse et proposera une stratégie adaptée. Ce processus de réflexion se développera en parallèle avec le cycle de planification proprement dit.

— *2e phase* : les services spécialisés effectuent un diagnostic externe de l'environnement, en analysant plus en profondeur la situation de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents. Des prévisions économiques, technologiques sont faites et le service des études économiques proposera deux scénarios contrastés correspondant à deux évolutions possibles extrêmes de l'environnement : l'une optimiste, l'autre pessimiste.

— *3e phase* : la direction stratégique transmet aux différentes directions fonctionnelles et opérationnelles et filiales une note présentant les objectifs, et les scénarios d'environnement, ainsi que la liste des thèmes stratégiques en cours d'analyse. Les responsables de directions, filiales, divisions, effectuent alors des analyses de marchés, de projets d'investissements et évaluent la cohérence existant entre leurs résultats et les objectifs affichés par la direction générale.

— *4e phase* : un ensemble de réunions, de discussions est organisé afin de mettre en cohérence les différents objectifs et contraintes existant au niveau de chacune des directions et divisions impliqués dans le processus. Chez Renault cette phase durait en 1980 trois mois, durée entre la conférence de planification n° 2 organisée en décembre et la conférence de planification n° 3 organisée en mars.

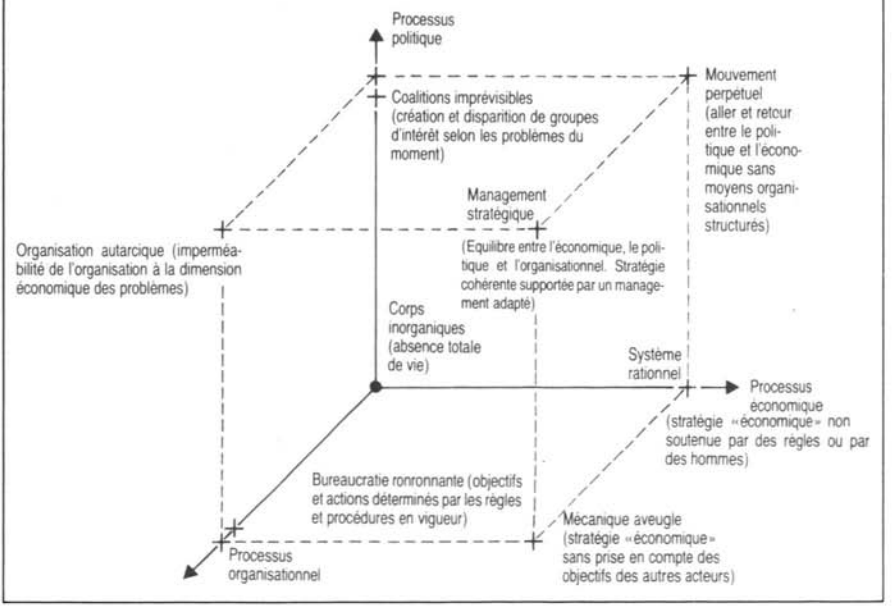
— *5e phase* : une fois définie une allocation des ressources, et les objectifs fixés pour chacune des divisions et filiales, on prépare alors les plans opérationnels en chiffrant de façon précise, projets d'investissement, indicateurs financiers, commerciaux, de production et sociaux.

— *6e phase* : la direction stratégique effectue la synthèse et la mise en cohérence finale entre les plans superposés. Un plan consolidé pour l'entreprise est ensuite mis au point. De nouveaux arbitrages doivent être faits.

— *7e phase* : la direction organise une information des cadres sur le plan stratégique afin de motiver l'entreprise et de lui fixer les orientations pour le moyen-long terme. Les entreprises ont sur ce point des positions différentes. Doit-on protéger le secret des décisions d'allocation de ressources et de désinvestissement face aux concurrents ou au contraire mobiliser les hommes autour du plan de développement de l'entreprise ? Chez Elf, en 1980, un «plan à caractère public» était diffusé à 500 exemplaires alors qu'une «version confidentielle» était réservée à 15 personnes.

Chez Thomson C.S.F., le plan est diffusé exclusivement en 15 exemplaires qui sont détruits au bout d'un an !

Figure 7 — **Le management stratégique R.A. Thietard**



En dehors du document écrit, des réunions systématiques sont organisées afin de présenter à l'ensemble du personnel les grandes orientations.

Stratégie et structure

Pour terminer, nous évoquerons brièvement la problématique stratégie-structure qui reste au centre d'un débat vieux de 15 ans en gestion. Depuis les travaux de Chandler (8), de nombreux auteurs ont souligné les liens directs ou indirects entre stratégie et structure, montrant comment la structure peut être déterminée par la nature des produits ou marchés de l'entreprise, la nature de son environnement, les caractéristiques technologiques de son secteur.

Récemment Hall et Saïas ont montré que cette relation entre stratégie et structure est complexe et itérative. «La structure est le résultat d'un jeu complexe de variables autres que la stratégie : la culture, les valeurs, le fonction-

(8) Chandler. — «Strategy and Structure». — MIT Press. 1962.

nement présent et passé de l'organisation, l'histoire de ses succès et échecs... et il n'y a donc aucune raison de subordonner la structure à la stratégie.» (9)

Dans la réalité, l'existence d'une structure donnée conditionnera fortement la nature des processus de communication stratégique dans l'organisation, et les procédures formelles mises en place dans le cadre du cycle de planification.

Pour conclure nous dirons avec R.A. Thietard (10) que le processus de management stratégique peut se décomposer en trois niveaux :

— *Le processus rationnel et analytique de formulation de la stratégie* vise à définir les objectifs sur la base d'une analyse de l'environnement, et d'une évaluation des ressources. Le choix d'une stratégie s'accompagne de l'établissement de programmes et budgets. Fondamentalement la dimension d'analyse est ici de *nature économique*.

— *Le processus politique de formulation de la stratégie* vise à identifier les acteurs en présence, à analyser les systèmes complexes d'influence politique entre eux, à cerner les alliances ou les conflits potentiels possibles.

— *Le processus bureaucratique de formulation de la stratégie* (ou dimension organisationnelle) vise à la définition d'un système de management-choix d'une structure organisationnelle, d'un processus de décision et des procédures de contrôle.

Une stratégie cohérente suppose la prise en compte des trois dimensions de l'analyse stratégique. L'importance excessive accordée à une dimension ou le refus de la prise en compte d'une autre dimension implique généralement des effets destructeurs sur l'ensemble du processus de planification stratégique.

---

(9) Hall D.J., Saias M.A. — «Strategy follows structure». — *Strategic Management Journal*. Vol. 1, 2 — avril-juin 1980.

(10) Thietard R. A. — «La stratégie mixte et ses syndromes». — Harvard. — *L'Expansion*, n° 22, automne 81.