

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



**UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAID – TLEMCCEN**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES GESTION ET**  
**SCIENCES COMMERCIALES**

**POLICOPIÉ :**

**Cours de**

**MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**Année Universitaire : 2016-2017**

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

**Chapitre 1 : GENERALITES SUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**Chapitre 2 : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**

**Chapitre 3 : CHOIX STRATEGIQUE**

**Chapitre 4 : PILOTAGE ET DEPLPOIEMENT STRATEGIQUE**

## **CONCLUSION GENERALE**

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale**

Le champ du management stratégique est assez vaste. Il appréhende l'évolution rapide de l'environnement des entreprises et sa complexité croissante. Il introduit des éléments d'analyse et vise une articulation efficace entre la formulation de la stratégie et son application. Il traite les problèmes complexes qui se posent au niveau de l'entreprise et des décisions qui l'engagent à moyen et long terme. Le management stratégique doit s'adapter au contexte de l'entreprise, à son objet, sa culture, sa taille et ses spécificités.

Le management stratégique ne se substitue pas à la fonction de planification de l'entreprise, mais plutôt, il l'intègre dans le processus d'élaboration stratégique. Il se base sur trois étapes dans la prise de décision. La première étape consiste à déterminer les priorités stratégiques, la deuxième à examiner l'ensemble des possibilités et la troisième à intégrer le meilleur choix dans l'élaboration de la stratégie. Celle-ci consiste à élaborer des réponses, en fonction de ses compétences et de ses moyens, aux différentes opportunités et menaces qui proviennent de l'environnement de l'entreprise. Il est nécessaire, donc, d'avoir des dirigeants avec des compétences de leadership, capables d'assurer l'excellence stratégique avec des objectifs clairs, compréhensibles et acceptés par l'ensemble du personnel. Cette vision favorise une meilleure motivation du personnel pour la réalisation des objectifs et des actions de l'entreprise. Les entreprises qui réussissent le mieux dans le management stratégique, sont celles qui adoptent une répartition équilibrée des pouvoirs et un processus de décision induisant des niveaux de performances élevés.

Le management stratégique doit sans cesse chercher à rétablir un équilibre stratégique entre les diverses forces qui s'affrontent, s'agissant de l'environnement, des capacités de l'entreprise et de l'intérêt des propriétaires ou apporteurs de capitaux.

Le présent document qui traite le management stratégique est composé des chapitres suivants :

- Généralité sur le management stratégique ;
- Analyse stratégique de l'entreprise ;
- Choix stratégiques ;
- Pilotage et déploiement stratégique.

# **Chapitre 1**

## **GENERALITES SUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

## Chapitre 1 : Généralités sur le management stratégique

### Introduction

Le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires (connaissances, méthodes, techniques) pour gérer une organisation, selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu.

### 1. Définition du management

Le management est une méthode de cohérence entre les ressources. Il englobe un ensemble de techniques mathématiques, statistiques et de comptabilité afin de gérer une entreprise, ainsi une philosophie de penser.

Le management est donc une science et un art de diriger une organisation, et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il permet de :

### 2. Rôle du management

Le management permet de :

- Définir les objectifs de l'entreprise et des individus au niveau qualitatif et quantitatif ;
- Distinguer les objectifs stratégiques sur le long terme, et opérationnels sur le court terme ;
- Tenir compte de toutes les parties prenantes pour les satisfaire au mieux ;
- Tenir compte des logiques environnementales.

### 3. Type de management

Le management englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. On distingue ainsi deux axes dans le management de l'entreprise :

#### 3.1. Management stratégique

Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Il concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation/environnement. Le management stratégique comprend :

- Le *diagnostic stratégique*, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation ;
- Les *choix stratégiques*, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elle ;
- Le *déploiement stratégique*, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose.

Le management stratégique concerne la prise de décision sur les orientations de l'entreprise à long terme en fonction des changements de l'organisation et de l'environnement. Il est défini au niveau de la direction générale, qui définit la *stratégie*, et donc les objectifs et moyens nécessaires pour l'atteindre. Le management stratégique doit être réalisé en essayant de satisfaire les différentes parties prenantes ou *stakeholders*.

**Remarque :** Freeman définit les parties prenantes ou stakeholders comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe avec l'entreprise (les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires) et les parties prenantes diffuses qui sont situés autour de l'entreprise mais sans pour autant avoir un impact direct (les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.).

### 3.2. Management opérationnel

Le management opérationnel concerne la gestion et le fonctionnement de l'entreprise (définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel). Le management opérationnel consiste en la mise en application des décisions du management stratégique. Il s'agit de décisions prises au niveau du personnel d'encadrement. Le management opérationnel s'occupe aussi de l'organisation et de l'animation de l'équipe commerciale. Il convient de distinguer désormais : le *manager*, qui s'occupe du management stratégique et du *leader*, qui s'occupe du management opérationnel.

**Remarque :** Le manager possède le pouvoir qui lui procure la hiérarchie et qui lui assure la possibilité de manager. Par contre le leader a le charisme nécessaire pour influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet l'établissement des objectifs organisationnels et leur réalisation. Le leadership se manifeste dans des relations entre personnes.

#### **Ressources, compétences, efficacité, efficience**

**Ressources.** Le concept le plus élémentaire est celui de ressources. Les *ressources tangibles* sont les actifs physiques d'une organisation (ressources humaines, financières, bâtiments et équipements). Les *ressources intangibles* sont les actifs immatériels (information, réputation, connaissances et capacité d'innovation).

#### **Remarques**

*Le portefeuille de ressources détenu par une organisation est très certainement important, mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe au moins tout autant. On peut très bien posséder des équipements dernier cri, du personnel qualifié ou une marque réputée et ne pas savoir les utiliser à bon escient.*

**Compétence.** Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues.

**Efficacité (effectiveness).** C'est la capacité d'arriver à ses buts. Etre efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. L'efficacité mesure les résultats.

**Efficience (efficiency).** Elle mesure un résultat au regard des ressources consommées. Etre efficace, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. L'efficience est une mesure des moyens mis en œuvre.

## 4. Stratégie

Le mot « stratégie » vient du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire ». Pour les militaires la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.

Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents. Les trois piliers de la stratégie sont :

- La création de valeur ;
- L'affrontement concurrentiel ;
- Le choix des périmètres des activités.

La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité). Elle est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long termes cohérents avec les finalités.

### 4.1. Niveaux de stratégies

On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégique :

#### 4.1.1. Niveau du groupe *corporate*

La *corporate strategy* s'intéresse aux synergies entre les différents métiers et à la recherche du portefeuille d'ensemble. Elle est centrée sur la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des métiers, activités ou business réunis.

La *corporate strategy* consiste à définir les grandes orientations et les arbitrages en termes d'investissement, de développement, mais aussi de désengagement ou de sortie du portefeuille, pour chacune des activités. Elle est parfois aussi appelée stratégie de croissance. Il en découle les quatre questions essentielles :

- Quel est le cœur d'activité de l'entreprise ?
- Quelles sont la croissance et la rentabilité de chacune des activités ?
- Quelle allocation des ressources réaliser entre les activités ?
- Comment créer de la valeur en exploitant les synergies entre les activités ?

#### 4.1.2. Niveau des activités ou *business units*.

Appelée stratégie concurrentielle, la *business strategy* est la stratégie de l'entreprise dans une activité particulière.

#### **Remarque**

*L'approche des problèmes, la formulation des questions, comme le niveau de responsabilité et les préoccupations de la démarche diffèrent selon ces deux niveaux.*

Il s'agit de recherches de la stratégie pertinente pour l'activité ou business unit considérée, et de créer et cultiver un avantage concurrentiel dans l'industrie particulière où l'activité est

insérée. Ce niveau de la stratégie est surtout lié à la concurrence dans un métier spécifique, aux attentes des clients et aux compétences internes mobilisables pour satisfaire ces attentes.

La *business strategy* doit répondre aux trois questions suivantes :

- Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise dans l'activité considérée ?
- Peut-on éviter l'imitation par les concurrents de ce modèle de création de valeur, afin de construire un avantage concurrentiel durable ?
- Sur quel périmètre ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

La *business strategy* détermine donc les facteurs clés de succès de chacune des activités, afin d'améliorer le positionnement de l'entreprise sur chacun de ses marchés et de construire un avantage concurrentiel, propre à pérenniser la présence de l'entreprise dans ces activités, grâce aux ressources et compétences qui lui sont spécifiques.

### **Remarques**

- *Un facteur clé de succès dans une activité est ce qu'il faut savoir faire pour réussir sur un marché. C'est en général : un élément de l'offre qui a une valeur pour le client et/ou un savoir-faire particulier et/ou un avantage de coût dans la chaîne conception-production-distribution du produit/service.*

- *Un domaine d'activités stratégiques est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.*

## **5. La structure**

La structure est l'armature de l'entreprise. Elle constitue l'ensemble des relations entre les différentes unités. Elle dépend de l'activité et des objectifs de l'entreprise. Elle conditionne la cohésion de l'ensemble de l'organisation. Il existe trois types de structures : fonctionnelle, décisionnelle, matricielle.

### **5.1. Rôle de la structure**

La structure est l'armature de l'entreprise. Elle conditionne son bon fonctionnement, ses facultés de développement et son degré de réactivité et d'adaptation aux mutations de l'environnement. Elle doit respecter les axes stratégiques, exploiter les synergies entre fonctions et assurer la cohésion entre les activités de l'entreprise et les individus.

Les facteurs déterminants de la structure sont les activités de l'entreprise et les fonctions. Selon les secteurs, certaines fonctions prennent plus d'importance que d'autres : R&D dans la pharmacie, approvisionnement dans l'automobile...

### **5.2. Caractéristiques de la structure**

- *La spécialisation* : c'est le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise. Les critères et la finesse du découpage de l'entreprise. La spécialisation peut se faire par fonction, par produit, par marque, par zone géographique, par projet, ou plusieurs axes à la fois.

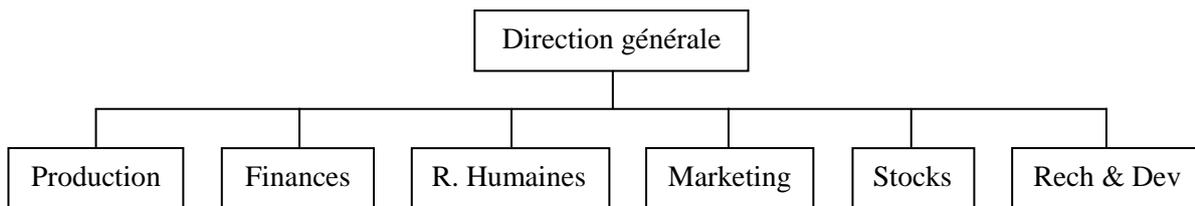
- *La coordination* : c'est le mode de collaboration établi par les liaisons entre les unités. Elle dépend de la façon dont circule l'information au sein de la structure. Le mode le plus usuel est la ligne hiérarchique (liaison verticale entre supérieurs et subordonnés). Il existe aussi des liaisons horizontales. L'ensemble de ces échanges assure la cohérence de la structure.

- *La formalisation* : elle dépend du degré de précision de la définition des fonctions et des liaisons entre les unités. Une forte formalisation s'appuie sur des procédures, des charges et des organigrammes qui inscrivent la structure dans un cadre plus ou moins rigide.

### 5.3. Les structures de base

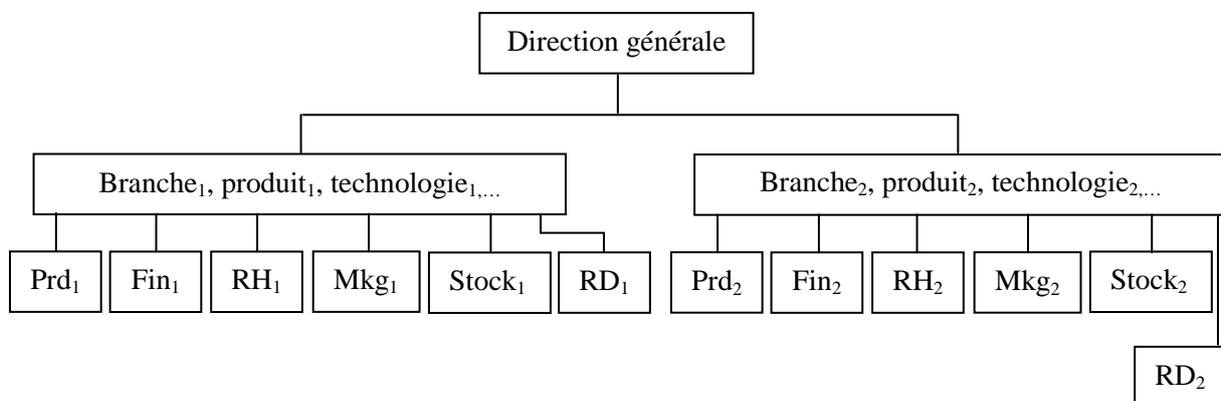
- *La structure fonctionnelle* : c'est une organisation par fonctions homogènes, dirigées chacune par un responsable. L'ensemble est coordonné par la direction générale. Cette structure a l'avantage de regrouper les compétences. Elle renforce l'efficacité et permet le dégagement d'économie d'échelle au niveau de chaque division. Cependant, elle requiert une solide coordination pour pallier l'isolement des fonctions.

**Fig 1. Structure fonctionnelle**



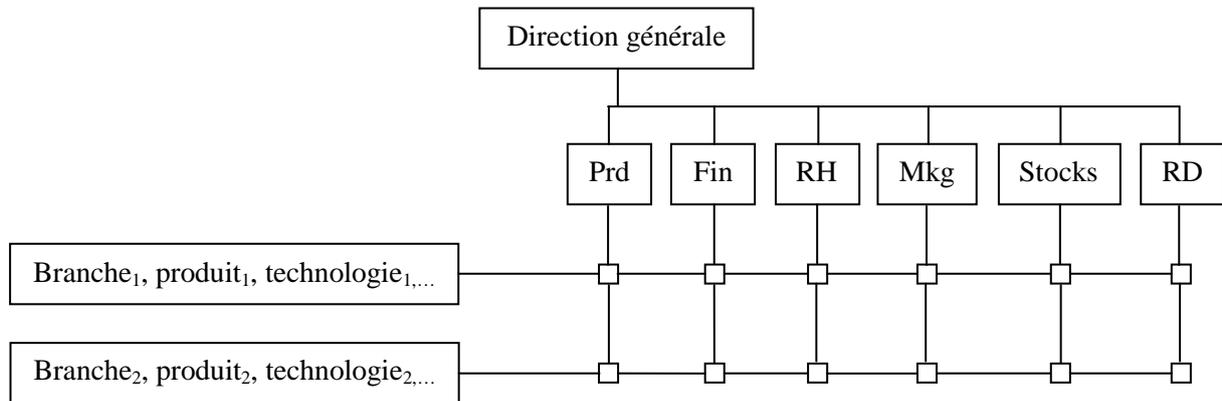
- *La structure divisionnelle* : la diversification des activités peut conduire l'entreprise à s'organiser en divisions homogènes (par branche, par produit, par technologie). Cette structure permet donc la spécialisation par segment et la réalisation d'économie d'échelle au niveau de chaque division. Cependant, l'autonomie accordée aux divisions doit être limitée pour éviter l'éclatement de la structure.

**Fig 2. Structure divisionnelle**



- *La structure matricielle* : c'est un mix des deux structures précédentes. Des groupes de projet satisfont les besoins opérationnels et le regroupement en divisions répond aux exigences administratives. La structure matricielle favorise le cumul de compétences, elle est adaptée à la gestion par objectif.

**Fig 3. Structure matricielle**

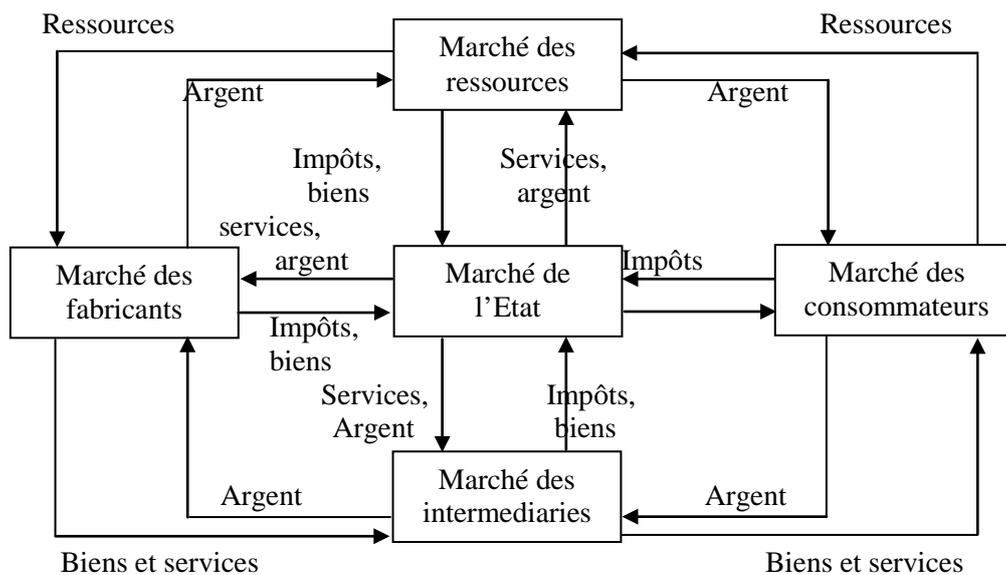


## 6. Le marché

### 6.1. Définition

A l'origine, le terme de marché décrivait le lieu de rencontre de l'acheteur et du vendeur. Il est, actuellement, représenté par le nombre des producteurs et des consommateurs réels et potentiels d'un produit défini. La figure suivante présente les principaux types de marché et les flux d'échanges qui les relient.

**Fig 4. Flux d'échange dans une économie moderne**



Source : Kotler et al. Marketing management (2013)

Un marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. C'est l'endroit où vont être confrontées l'offre et la demande.

## 6.2. L'entreprise et le marché

Pour l'entreprise, il faut préciser le cadre du marché. C'est, bien sûr, un lieu de rencontre entre une offre et une demande, mais il est délimité par l'ensemble des services et produits proposés (marché d'automobile, de micro informatique, confection...). Il existe donc une multitude de marchés, de taille variable, sur lesquels l'entreprise va être confrontée à différents acteurs. On identifie ainsi cinq intervenants :

- Les *prescripteurs*, qui vont influencer l'opinion du consommateur, en bien ou en mal, sur l'entreprise (télévision, journaux, association de consommateurs...);
- Les *concurrents*, qui offrent un même produit que l'entreprise ou un produit satisfaisant les mêmes besoins ;
- Les *fournisseurs*, qui apportent la matière première à l'entreprise,
- Les *distributeurs*. Il arrive qu'une entreprise ne réalise pas la distribution de son produit auprès des acheteurs. Elle fait alors appel à des réseaux de distribution, qui revêtent une grande importance (les hypermarchés et grands magasins, dont le pouvoir ne cesse de croître).

## 6.3. La structure d'un marché

Les caractéristiques des marchés sont les suivantes :

**Tab 1.** *La structure d'un marché*

Acteur(s)	Marché	
	Côté offreur	Côté acheteur
Unique	Monopole	Monopsonie
Quelques-uns	Oligopole	Oligopsonie
	(Marché concentré)	
Nombreux	Marché atomisée	Marché atomisée
	(Situation de concurrence)	

## 7. Les études de marché

Pour définir sa stratégie, l'entreprise doit acquérir une bonne connaissance de ses marchés. Les études sont indispensables à toute action et permettant de suivre de près les tendances du marché avant d'en aborder un nouveau ou pour faire évoluer son offre actuelle de produit.

### 7.1. Les méthodes d'appréhension des marchés

La collecte des informations sur le marché : situation géographique, taille, croissance, produits commercialisés, intensité concurrentielle, spécificité des consommateurs. Les sources exploitables sont la presse, des revues ou des ouvrages, des banques de données, des études sectorielles, des enquêtes publiques ou privées, des congrès ou des salons professionnels.

L'exploitation des informations produites en interne : statistiques de vente par produit, par région, par circuit de distribution, saisonnalité, remontée des informations collectées par des vendeurs, analyse des réclamations et des critiques émises par la clientèle.

Les enquêtes et les sondages : lorsque les informations désirées ne sont pas disponibles ou sont insuffisantes, la firme lance des études qualitatives et/ou quantitatives afin d'estimer le volume de son marché potentiel et le niveau de prix qui convient le mieux.

## 7.2. La finalité et la réalisation des enquêtes

L'étude quantitative évalue les volumes de vente grâce :

- Au sondage : enquête ponctuelle utilisant un questionnaire et adressée à un échantillon d'individus constitué pour l'occasion et de matière aléatoire ou selon des quotas ;
  - Au panel : enquête sur un échantillon permanent qui permet de suivre l'évolution du comportement l'opinion des consommateurs, des distributeurs ou des professionnels.
  - Au baromètre : enquête répétitive sur des échantillons toujours renouvelés ;
  - L'étude qualitative permet de cerner les motivations d'achat des consommateurs potentiels. Elle s'appuie sur des entretiens individuels, des réunions de groupe.
- Des tests sont aussi réalisés pour déceler les éventuelles réticences du consommateur.

## 7.3. Les réponses des études de marché aux questions stratégiques

Les entreprises se posent des questions stratégiques (sur leurs clients, par exemple) et opérationnelles (sur un produit, par exemple). Différents types d'études y répondent, qu'il s'agisse d'analyses sociologiques (premier cas) ou de tests techniques (seconds cas). Les outils utilisés dépendent ensuite de chaque institut.

**Tab 2.** *Les études stratégiques et opérationnelles*

<b>Les questions stratégiques</b>	<b>Types d'études</b>
<i>Connaitre mes consommateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyses sociologiques, comportement d'achat et motivation</li> <li>- Analyses des besoins, des attentes</li> <li>- Prospectives et révisions</li> <li>- Segmentation</li> </ul>
<i>Identifier le volume de mon marché</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantification du marché</li> <li>- Potentiel de croissance de la demande</li> <li>- Evaluation des intentions d'achat</li> <li>- Modèles de prévision des ventes</li> </ul>
<i>Connaitre ma position concurrentielle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de l'univers concurrentiel</li> <li>- Forces et faiblesses des concurrents</li> <li>- Facteurs de différenciation</li> <li>- Evaluation des parts de marché.</li> </ul>
<i>Apprécier mon image sur le marché</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image et notoriété</li> <li>- Noms et marques</li> <li>- Mesure de l'effet publicitaire sur la notoriété</li> <li>- Bilan de campagne</li> </ul>

Les questions opérationnelles	Types d'études
<i>Connaitre les forces et les faiblesses de mon produit ou service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des réseaux de distribution</li> <li>- Merchandising</li> <li>- Performance de la force de vente</li> <li>- Points de vente</li> </ul>
<i>Promouvoir mon produit ou service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audits de prix</li> <li>- Acceptabilité</li> <li>- Comparatives</li> </ul>
<i>Sélectionner le meilleur mode de distribution</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des réseaux de distribution</li> <li>- Merchandising</li> <li>- Performance de la force de vente</li> <li>- Points de vente</li> </ul>
<i>Promouvoir mon produit ou service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de communication</li> <li>- Mesure de l'efficacité des moyens de communication</li> <li>- Packaging</li> </ul>

## 8. Besoins, désirs et demande

Les *besoins* représentent tout ce qui est nécessaire à l'individu (nourriture, eau, vêtements, abri...). Ces besoins ne peuvent être remplacés par d'autres besoins (si l'individu a besoin de dormir, il ne peut satisfaire ce besoin en buvant de l'eau).

Les *désirs* portent sur des objets spécifiques pour satisfaire les besoins. Contrairement aux besoins qui ne peuvent être remplacé par d'autres besoins afin de donner satisfaction à l'individu, les désirs peuvent changer d'un individu à un autre afin de répondre au même besoin. Le marketeur peut, donc, spécifier son offre afin d'attirer l'individu à consommer son produit ou service (plusieurs types de boissons pour apaiser la soiffe).

La *demande* apparait lorsqu'il y'a vouloir et pouvoir d'achat. On parle alors de *consommation réelle*. Par contre, si l'individu ne possède qu'une seule des deux conditions, on parle alors de *consommateur potentiel*. Si l'individu ne possède pas de pouvoir d'achat et ne ressent pas le besoin de consommer, on le nomme, alors, *non- consommateur*. Le marketeur s'intéresse au consommateur réel et au consommateur potentiel, il essaye de fidéliser le premier et d'attirer le deuxième. Le marketeur a pour mission de créer le désir et le pouvoir d'achat.

Il faut distinguer et comprendre les besoins des consommateurs, car ces derniers ne les expriment pas toujours clairement, ce qui oblige les marketeurs à faire les bonnes interprétations. On peut distinguer cinq types de besoins (Kotler) :

- Besoins exprimés (ce que le client dit) ;
- Les besoins réels (ce qu'il veut dire) ;
- Les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas) ;
- Les besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
- Les besoins profonds (ce qui le motive secrètement).

## 8.1. Types de demande

- *Demande négative* : Les clients potentiels ne sont pas attirés par le produit, mais cherchent au contraire à l'éviter (soins, assurance décès...). Le rôle du marketing est alors d'identifier les sources de résistance et de tenter d'inverser la tendance (marketing de conversion).
- *Demande absente* : La clientèle est indifférente au produit et n'éprouve aucun intérêt à son égard (GPL, électricité comme carburant pour véhicules). Le marketing doit alors démontrer les avantages procurés par le produit en fonction des besoins et des centres d'intérêts des individus (marketing de stimulation).
- *Demande saisonnière / irrégulière* : Certains produits sont consommés de façon irrégulière sur une période donnée (voyages). Le marketing doit amener les acheteurs à étaler leurs achats, à l'aide de promotions ou d'offres spéciales (synchromarketing).
- *Demande déclinante* : Les clients s'intéressent de moins en moins au produit (nouvelles technologies). Le marketing doit alors imaginer les moyens de relancer la demande (remarketing).
- *Demande soutenue* : La demande est régulière et suffisante. Le marketing doit permettre de maintenir cette demande à son niveau actuel (marketing d'entretien).
- *Demande excessive* : La demande est parfois trop élevée par rapport à la capacité de l'entreprise à y répondre. Le marketing doit réguler, diminuer cette demande (démarketing).
- *Demande indésirable* : Certains produits sont jugés néfastes (tabac). Le marketing doit décourager leur consommation (contremarketing).

## 8. Segmentation

La segmentation du marché consiste à identifier des groupes distincts de clients qui partagent des désirs identiques face à un produit, et qui réagissent de la même manière à l'offre de l'entreprise. Les segments peuvent être définis à partir du genre (homme, femme, enfant), des caractéristiques sociodémographiques (âge, revenu), psycho-graphiques (personnalité), comportementales (habitudes d'achat).

L'entreprise doit choisir le ou les segments qui représentent le meilleur potentiel pour elle, ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace. Ces segments-la constituent sa cible.

### 8.1. Niveaux de segmentation d'un marché

L'entreprise qui segmente le marché ne peut appliquer le marketing de masse (celui-ci ne différencie pas les consommateurs). La segmentation consiste à adopter d'autres méthodes :

- *Marketing segmenté* : met l'accent sur les différences qui existent entre les consommateurs. Ces derniers sont classés afin de leur offrir des modèles spécifiques selon certains critères.

- *Marketing de niche* : s'occupe d'un segment étroit aux besoins spécifiques (sous segment).
- *Marketing personnalisé* : reconnaît que chaque consommateur est différent. Il se base sur les nouvelles technologies.

## 8.2. Procédure de segmentation

- *Phase d'enquête* : entretiens et réunion afin de mieux comprendre les attitudes, les comportements et les motivations des consommateurs ;
- *Phase d'analyse* : découvrir les divers segments ;
- *Phase d'identification* : le profil de chaque segment est défini.

## 8.3. Critères de segmentation des marchés

Il existe plusieurs critères pour faire la segmentation du marché :

- critères *socio-démographiques* (age, genre, habitat, cycle de vie familial, revenu annuel, niveau d'éducation, religion...);
- critères *psychographiques* (style de vie, personnalité...)
- critères *comportementales* (□ situation d'achat, avantage recherché, fidélité à la marque, relation au produit, canaux utilisés...).

Les procédures de segmentation font appel à des techniques de plus en plus complexes qui sont le plus souvent multicritères.

## 8.4. Conditions d'une segmentation efficace

Il faut un minimum de conditions pour que la segmentation soit efficace et répond et objectifs de l'entreprise, notamment :

- *La possibilité de mesure*. La segmentation porte sur deux niveaux : la taille et le pouvoir d'achat.
- *Le volume*. Les segments doivent être suffisamment vastes pour qu'ils soient rentables pour l'entreprise.
- *La possibilité d'accès*. Pas de barrières à l'entrée.
- *La pertinence*. Les segments doivent être différents les uns des autres au point de vue de la variable étudié.
- La faisabilité pour l'entreprise. Pouvoir segmenter selon les critères établis.

## 8.5. Choix des segments

L'entreprise a la possibilité de couvrir le marché de plusieurs manières :

- *La concentration* : l'entreprise se concentre sur un couple produit/marché, optant pour un marketing concentré.
- *La spécialisation par produit* : l'entreprise utilise un seul produit pour plusieurs segments, avec le risque de dévaluation du produit.
- *La spécialisation par marché* : l'entreprise utilise plusieurs produits pour un seul segment.

- *La spécialisation sélective* : l'entreprise choisit certains produits pour certains marchés en fonction d'opportunités particulières.
- *La spécialisation globale* : l'entreprise couvre l'ensemble du marché.

## **9. Positionnement**

L'entreprise positionne son offre de manière à ce que le marché visé se rende compte de ses spécificités et de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés. Le positionnement constitue le fondement de la différenciation de l'offre de l'entreprise.

### **9.1. Elaboration du positionnement**

Le positionnement permet d'identifier l'entreprise ou le produit en indiquant clairement sa différence par rapport aux concurrents. Le positionnement fait partie à la fois de la stratégie de l'entreprise et de la mise en œuvre du plan d'action marketing. Trois types de positionnement peuvent être définis :

#### **9.1.1. Positionnement de l'entreprise**

C'est l'indication de la différence de l'entreprise par rapport à la concurrence.

#### **9.1.2. Positionnement de la marque**

Le positionnement unique de l'entreprise n'est pas toujours facile : présence sur des marchés différents, sous-produits... Une politique de marques est décidée par l'entreprise. Chaque marque occupe un territoire avec un positionnement spécifique qui la différencie des marques concurrentes. Ce positionnement peut être défini, par exemple, en termes de prix, d'usage, de communication, d'image.

#### **9.1.3. Positionnement du produit**

Le positionnement est souvent lié à une cible. Un même produit peut avoir plusieurs positionnements possibles.

#### ***Exemples***

*a) Un restaurant qui sert de la bonne cuisine traditionnelle pourrait se positionner comme le bon restaurant des petites occasions pour toutes les populations : la cible est large, la fréquence de visite faible ;*

*b) Le restaurant des hommes d'affaires ou des cadres d'entreprise qui veulent un bon repas à prix abordable : la cible est plus étroite, mais la fréquence de visite est plus grande.*

*Il faut retenir un positionnement clair et cohérent. Dans le cas d'une gamme de produits, chaque constituant doit être en cohérence avec le positionnement général de la gamme.*

## **9.2. La validation de la cohérence du positionnement**

L'existence d'une cohérence transversale entreprise-marques-produits est un élément fondamental de la stratégie d'entreprise, sa vérification relève en permanence de la stratégie marketing.

La réussite passe par un positionnement clair, fort, soutenu par une solide justification. Il peut relever d'un ou plusieurs atouts : innovation technique, qualité, prix, service, publicité, distribution, prescription.

## 10. Mix marketing

### 10.1. Produit

Avec le marketing, la définition objective du produit s'enrichit de la propre vision du consommateur. Celui-ci répond donc à une définition technique et a un contenu symbolique. La gamme doit refléter le positionnement de la marque et son adéquation à la cible.

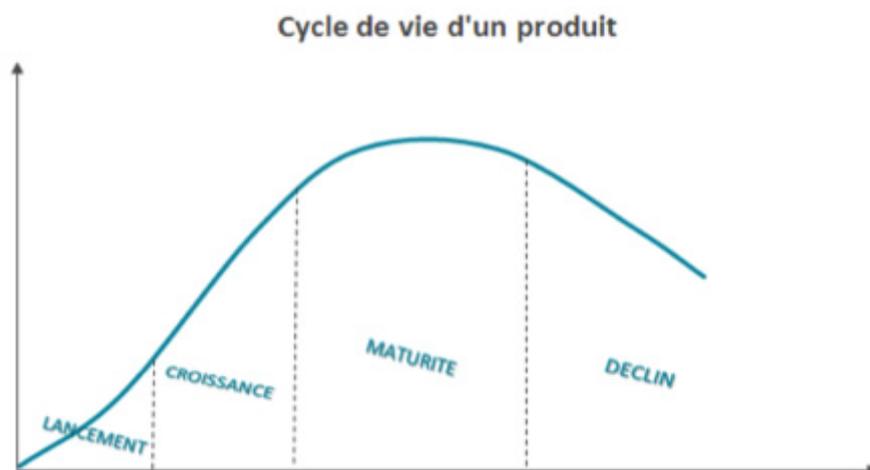
#### 10.1.1. Caractéristiques techniques et symboliques

Les caractéristiques techniques sont d'autant plus importantes qu'elles sont reconnues par le consommateur. Elles doivent avoir des spécificités décisives, défendables et durables pour différencier le produit de la concurrence. Un produit est aussi le service qu'il rend lorsqu'il est utilisé. C'est le service perçu par le consommateur qui en fait toute sa valeur.

Le contenu symbolique donne une *âme* au produit. Les désirs d'achats sont fortement déterminés par les symboles attachés aux produits et aux marques.

#### 10.1.2. Cycle de vie des produits

De nombreux théoriciens du marketing parlent de cycle de vie de produits, assimilant la vie d'un produit à celle d'un corps vivant. Quatre phases caractérisent ce cycle : le lancement, le développement (croissance), la maturité et le déclin.



Si la vie d'un produit n'est pas nourrie régulièrement d'adaptations pour être en adéquation avec la demande des consommateurs, il y'aura forcément une phase de déclin correspondant à un décalage entre la demande et l'offre. Il faut donc intégrer dans la définition des produits, l'évolution et l'adaptation de la gamme dans le temps.

### **10.1.3. Notion de gamme**

Une gamme est un ensemble de produits ou services couvrant la totalité ou une large partie des besoins de la clientèle par une offre diversifiée de produits. Une gamme de produits peut être courte ou longue selon le nombre de références (variantes) que l'on peut proposer à la clientèle. C'est d'abord l'adaptation aux besoins du client et la marque influence la définition de la gamme. Il est important de souligner la clarté et la simplicité de la perception de la gamme pour le consommateur. Une offre trop large risque de perturber le consommateur par un choix trop complexe. Une gamme trop courte risque d'être perçue comme manquant de spécificité.

### **10.1.4. Contraintes du produit**

Les réglementations et les normes imposent des contraintes dans la conception et la réalisation du produit.

#### **10.1.4.1. Contraintes juridiques**

Les lois imposent certaines règles à certaines catégories de produits. Elles sont souvent faites dans le sens d'une défense du consommateur ou d'une harmonisation des règles sur le plan international. Elles ont aussi le souci de la santé publique ou de la vie en communauté. Des normes sont établies. Le respect de l'environnement devient une contrainte fondamentale.

Avant de lancer de nouveaux produits, il est nécessaire de s'assurer de leur légalité ou du respect des normes communément admises. La validation juridique est un passage important dans l'élaboration des consultations de spécialistes dans plusieurs pays.

#### **10.1.4.2. Contraintes administratives**

Il existe des procédures à respecter pour les lancements de produits, des appellations protégées, des codes de communication imposés. Etc.

#### **10.1.4.3. Contraintes éthiques**

Cette contrainte concerne le respect du consommateur ainsi qu'une certaine éthique basée sur les valeurs de l'entreprise. Certains produits ou emballages peuvent induire en erreur sur leur contenu ou leur contenant.

Les critères éthiques se définissent soit au niveau d'une profession soit au niveau de l'entreprise. Ils visent à promouvoir des valeurs qui ne sont régies ni par des contraintes légales ni par des contraintes administratives.

### **10.1.5. La marque**

La marque est une empreinte qui définit la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence. Une protection du créateur. C'est en quelque sorte un contrat, entre un fabricant et le consommateur, sur les caractéristiques du produit.

### 10.1.5.1. Identité et image

L'identité de la marque est composée de toutes ses caractéristiques objectives et réelles. L'image d'une marque, en revanche, relève d'attributs qui ont été décodés par les récepteurs. Les images perçues d'une même marque peuvent donc être différentes d'un individu à l'autre.

Au niveau du consommateur-récepteur, l'image peut être parfois composée d'éléments sensiblement différents des constituants de l'identité. En effet, les signes émis par la marque peuvent être plus ou moins contredits par ceux qui sont émis par les concurrents, le bouche à oreille, l'opinion des journalistes etc. une des fonctions de la communication sur la marque est d'assurer une proximité aussi étroite et valorisante que possible entre l'identité et l'image.

### 10.1.5.2. Notoriété et image

Certaines marques sont très connues (notoriété) et ont un fort contenu (image). Qui ne connaît Coca-Cola, Mercedes, Lacoste ? Mais certaines marques n'ont su préserver leur identité et sont devenues des noms génériques : Klaxon, frigidaire, bic... De même, la notoriété n'est pas forcément signe de puissance de marque.

### 10.1.5.3. Stratégies de marques

Plusieurs stratégies sont possibles en termes de marque. Elles sont à la fois fonction du positionnement et des moyens que l'on peut apporter à leur soutien :

- La *marque-produit* (chewing-gum Hollywood, les cigarettes Marlboro) associe un produit à une marque et à un positionnement ;
- La *marque-ligne* (ou collection) considère une ligne de produits comme un ensemble complémentaire (Blédina) ;
- La *marque-gamme* attribue un même territoire de compétence, souvent lié à un métier (Moulinex, Nike) ;
- La *marque-ombrelle* regroupe un ensemble de produits ayant un support identitaire commun (Sonny, Carrefour)
- La *marque-caution* donne une assurance commune à un ensemble de marques produits (Danone, LU, Nestlé).
- Le *co-branding* représente l'association de deux marques pour la commercialisation d'un même produit. Dans sa forme originelle, il s'apparente à un simple parrainage entre marques. Le vrai co-branding doit être considéré comme l'expression d'une stratégie explicite au travers de l'association de deux marques, qui vont réunir leur potentiel productif et marketing autour d'un produit ou d'un service (en général conçu pour l'occasion).

### 10.1.5.4. Droit de marque

La marque est un capital pour l'entreprise, elle doit être protégée. La réglementation est assez précise sur ce sujet et la jurisprudence particulièrement développée. A la suite d'une recherche de marque à l'interne, soit par réunions de groupes soit par propositions

individuelles, il est nécessaire de vérifier si la marque choisie n'a pas déjà été déposée. C'est ce que l'on appelle une recherche d'antériorité.

*La marque a été déposée* : il faut alors vérifier si elle couvre la catégorie de produits faisant partie des activités visées ou si sa protection est limitée hors de ce secteur. Dans le premier cas, il faut vérifier si son utilisation commerciale est récente ou si elle est tombée en déchéance (non utilisation pendant cinq ans). Il existe un certain nombre de procédures que les juristes seront à même de faire, mais, en tout état de cause, il est recommandé de prendre contact avec le propriétaire de la marque pour trouver un accord ou la racheter dans la classe des produits. Les rachats de marque sont très courants.

*La marque n'a pas encore été déposée dans la classe des produits* : il faut alors procéder à un dépôt de marque qui rend propriétaire de l'utilisation de celle-ci sur la catégorie de produits.

Il faut enfin déterminer l'étendue de la protection de la marque. On peut choisir de la protéger en prenant plusieurs classes de produits proches ainsi que plusieurs pays.

Les entreprises moyennes et grandes ont souvent des portefeuilles de marques dépassant la centaine de marques déposées. Cela permet aussi de protéger le champ de la marque et les contrefaçons que le concurrent malveillant serait tenté de prendre.

#### **10.1.5.5. Contrefaçon**

La juridiction est assez sévère en matière de contrefaçon. En cas de litige, les accords amiables sont souvent recommandés. Certaines entreprises se sont dotées de services spécialisés pour détecter la contrefaçon et lutter contre ces pratiques frauduleuses. Ce n'est pas tant pour gagner des procès que pour protéger le capital de l'entreprise.

#### **10.1.6. Logotype, symbole, la griffe**

Le logo (abréviation de logotype, le symbole et la griffe, sont des moyens visuels pour reconnaître rapidement une marque et caractériser son image. Ils traduisent l'identité de l'entreprise.

##### **10.1.6.1. Logotype**

Formes et couleurs provoquent des émotions, des sensations, évoquent des images. Le graphisme du nom de marque (logo) communique, avant même de proposer au consommateur un produit précis.

Un logo fonctionne comme une carte d'identité visuelle ; le nom de l'entreprise est dessiné de manière spécifique et unique. C'est le signe distinctif de l'entreprise. Grâce au logo, le public reconnaît facilement et immédiatement l'entreprise et ses activités, quel que soit l'endroit. Le logo se retrouve partout dans la communication (publicité, rapport annuel, entrée d'usine, centres de distribution, etc.). De même, il est décliné sur les documents internes ; c'est la signature de l'entreprise.

Un bon logo a six caractéristiques dont la composition lui permet la durabilité :

- La *simplicité*, qui permet une identification rapide ;

- La *force*, donnée par l'expressivité et la facilité de mémorisation ;
- La *lisibilité*, qui permet une identification rapide ;
- La *déclinabilité*, un logo devant s'adapter à tous les types de communication ;
- La *compréhension immédiate*, qui permet de transmettre les valeurs de l'entreprise ;
- L'effet miroir, indissociable de la fédération, le logo devant permettre de se retrouver dans les valeurs de l'entreprise.

Avant de procéder à la création du logo à proprement parler, un cahier, des charges précis, qui résume les valeurs actuelles de l'entreprise, ses projets et l'image qu'elle souhaite diffuser d'elle-même, est élaboré. Dans un second temps, tous les éléments graphiques propres à traduire le projet sont choisis. Un guide des normes est alors défini. Il spécifie les caractéristiques techniques à respecter obligatoirement pour donner au logo un maximum d'impact. Enfin, les déclinaisons possibles du logo pour l'adapter aux différents types de support sont examinés (en tête de lettre, carte de visite, etc.).

**Tab 3.** *Les qualités d'un bon logo*

<b>Etre identifié et reconnu</b>	Outil privilégié du système de communication de l'entreprise, le bon logo doit être facilement repérable et identifiable (Renault). Il doit pouvoir être associé sans erreur possible à son propriétaire (Coca Cola)
<b>Attirer l'attention</b>	Le bon logo est souvent inattendu. Il ne doit pas se contenter de résumer l'existant. Au début, il peut même surprendre, ce qui lui permet de s'inscrire dans un horizon à moyen long terme de l'entreprise (Danone)
<b>Etre porteur du sens recherché</b>	Il ne doit pas porter à confusion ni prêter à ambiguïté, que ce soit par rapport au projet de l'entreprise ou par rapport au logo déjà existant d'une entreprise
<b>Etre mémorisable</b>	Son graphisme permet de le reconnaître immédiatement. Il est instantanément mémorisable et représentatif des valeurs de l'entreprise (Shell)
<b>Résister à l'épreuve du temps</b>	Si le logo d'un produit installé dans le présent peut se permettre de suivre, dans une certaine mesure, les modes du moment, le logo de l'entreprise évitera les courants graphiques éphémères pour s'inscrire autant que faire se peut dans la durée (Michelin)

Le logo, comme la marque à laquelle il est étroitement associé, subit l'usure du temps. Pour redynamiser leurs ventes, se repositionner face à une concurrence accrue, fédérer des activités issues de diversifications antérieures, les entreprises sont conduites à rajeunir de temps à autre leur marque et l'image qu'elle véhicule. Cette action s'inscrit naturellement dans un plan de communication global.

### 10.1.6.2. Symbole

Le symbole donne un éclairage sur la culture de la marque et sa personnalité. Il conforte le positionnement des marques.

### 10.1.6.3. La griffe

La griffe est la patte d'un créateur inspiré et instinctif (Christian Dior). Elle renvoie à l'imprévisibilité, à l'impression, au jaillissement. Son modèle de référence est l'artisanat, son territoire celui de la création, sa référence est l'art. Une griffe devient marque avec l'industrialisation de ses créations.

### 10.1.7. Emballage

L'emballage possède à la fois des fonctions de protection et de communication. Véhicule d'information immédiat sur le produit et la marque, c'est le point de contact entre le producteur et l'utilisateur final. Le sur-emballage est le carton de conditionnement du produit. Il doit être rapidement identifiable pour le transport, l'entreposage. Il indique clairement la marque, le produit, les références, le conditionnement ou nombre d'unités et le sens de stockage.

#### 10.1.7.1. Critères d'évaluation de l'emballage

Les emballages s'évaluent à travers les critères suivants :

- *La maniabilité.* Un emballage doit être maniable, facilement préhensible par le consommateur, tant pour l'achat que pour son utilisation. Il doit être superposable, si sa taille le nécessite et si sa présentation se fait en masse dans les magasins ;
- *La protection du contenu.* C'est la fonction première de l'emballage. Un certain nombre de tests doit être fait pour vérifier la résistance au transport, aux manipulations, aux conditions les plus difficiles de stockage (froid, pluie, chaleur)
- *La séduction et l'attractivité.* Les illustrations, la couleur doivent séduire le client. L'emballage est un outil de vente, il doit être attractif. Cette séduction et cette attractivité doivent être en cohérence avec le produit et l'image de marque.
- *L'information.* Les informations légales et commerciales doivent être présentes sur l'emballage (nom du fabricant, définition du produit, composition, code barre, etc.) ;
- *L'image.* La qualité, l'expression de l'identité de la marque et de la politique d'entreprise doivent être véhiculées par l'emballage.

L'avantage de cette approche est qu'elle permet de se comparer à la concurrence sur chacun de cinq critères cités. Une fois encore, la cohérence s'impose entre l'emballage, le produit, le positionnement et l'image par rapport à la cible visée.

#### **Remarque**

*Dans les services, l'emballage n'est pas aussi factuel que pour les produits industriels ou de grande consommation. Dans le domaine de l'assurance, la documentation et le contrat peuvent être assimilés à l'emballage du service qui sera rendu. Identification visuelle et habillage doivent aussi répondre aux critères de séduction, compréhension, information et image.*

### **10.1.7.2. Les contraintes des emballages**

L'emballage doit respecter des normes, tant sur le plan technique (sécurité, transport, stockage) que sur les plans environnemental (pollution) et légal (informations).

*Les contraintes techniques* : l'emballage doit assurer un certain nombre de conditions de sécurité, tant pour le transport et le stockage que pour la manipulation par le consommateur. Pour les produits dangereux (bouteille de gaz) un seul accident peut durablement affecter les ventes. Pour les produits de type alimentaire, l'hygiène et la protection contre l'intoxication sont fondamentales.

*Les contraintes environnementales*. La protection de l'environnement et la prévention de la pollution ont pris une importance grandissante. Les directives internationales, les associations de consommateurs et plus généralement, l'opinion, dont la conscience écologique s'accroît, obligent les industriels à faire évoluer l'emballage de leurs produits. Ces nouveaux conditionnements, élaborés à force de recherche et développement, nécessitent de lourds investissements et s'accompagnent bien souvent d'une remise en question de marketing des produits. Les caractéristiques du produit peuvent être modifiées, la communication repensée, surtout lorsque l'incidence du nouvel emballage sur l'environnement est bénéfique, les marchés et les circuits de distribution réorganisés, le prix revu en conséquence.

*Les contraintes légales*. Comme les produits, les emballages sont soumis à un certain nombre de contraintes légales, tant sur le plan de l'environnement que sur le plan de l'information à donner au consommateur ou à l'utilisateur. La consultation de spécialistes locaux peut éviter de nombreux problèmes liés à des refus d'homologation, voire des interdictions de vente avec destruction des produits ou amendes. Les étiquettes comportent des mentions obligatoires. Pour les produits périssables, la date de limite de consommation est indiquée clairement. De même, la liste des ingrédients est mentionnée en ordre décroissant de poids au moment de la fabrication. L'appellation du produit (yaourt, jambon...) apparaît, ainsi que la technique de traitement (congélation, stérilisation, pasteurisation, etc.). Le nom et la raison sociale du fabricant, conditionneur ou distributeur apparaît avec son adresse.

### **10.1.8. Le design**

Le design consiste à donner une forme, une couleur, une sensation à partir d'un objet. Le design, c'est donner une âme au produit, transformer le produit neutre en produit communiquant. Une grande part de l'image se forme sur le lieu de vente, en contact avec le produit.

#### **10.1.8.1. Communication du produit**

Le design fait partie intégrante de la communication. Il différencie le produit de la concurrence, lui donne une spécificité. Le design apporte de beau, de plaisir au quotidien.

#### **10.1.8.2. Méthodologie de création**

Cinq phases peuvent être identifiées pour une création. La première est l'imprégnation. Elle consiste à absorber toutes les informations sur le produit, son positionnement, la concurrence,

la cible, les processus techniques de fabrication. La seconde phase est une approche créative, avec deux ou trois axes possibles de création, sous forme de *roughs* (crayonnés rapides). La phase *trois* est la création en elle-même, avec la réalisation précise de maquettes. La phase *quatre* consiste à contrôler, sous forme de tests auprès de consommateurs. La phase *cinq* est celle de la finalisation. Les informations fournies par les tests permettent de finaliser les maquettes et de passer aux préséries. L'esthétique industrielle doit non seulement améliorer l'apparence visuelle, mais aussi marquer une amélioration du produit.

### 10.1.8.3. Les codes graphiques

Le graphisme possède quelques codes que l'on peut résumer ainsi :

**Tab 4.** *Les codes graphiques*

Sens des couleurs		Sens des formes	
Noir	Menace, mort	Carré	Stabilité, robustesse, rigidité, volonté
Blanc	Pureté, sagesse	Cercle	Perfection
Violet	Noblesse, aristocratie, mystère	Triangle	Divinité, esprit, mouvement, légèreté
Bleu	Pureté, paix, technicité, solennité	Rectangle	Elégance, masculinité
Vert	Nature, jeunesse, espoir, calme	Ovale	Distinction, souplesse, féminité
Jaune	Expansion, plénitude, activité,		
Orange	Joie, optimisme, gloire, réussite		
Rouge	Tonus, agressivité, violence		

## 10.2. Le prix

Le prix est une caractéristique du produit qui agit directement sur les recettes de l'entreprise et donc sur le niveau des profits, sur la position concurrentielle, sur le volume et la spécificité de la demande.

### 10.2.1. Caractéristiques du prix

Le prix est une variable déterminante du profit :

Profit = (nombre d'unités vendues \* prix unitaire) – cout de revient global.

L'entreprise doit retenir le prix qui maximise son profit sans entraver les ventes.

Le prix est aussi une arme pour gagner des parts de marché : l'entreprise qui a l'avantage d'une forte capacité de production ou d'une parfaite maîtrise de ses couts, elle peut développer ses parts de marché grâce à une politique de prix agressive.

C'est enfin un moyen d'influencer la qualité perçue du produit : un prix élevé est souvent interprété comme gage de bonne qualité (et inversement).

### **10.2.2. Fixation de prix**

Il n'existe pas de méthode unique, scientifique pour fixer un prix. Plusieurs approches sont possibles. Elles sont fonction de l'objectif marketing : rentabilité à obtenir, positionnement à définir, part de marché à court ou à long terme à conquérir.

#### **10.2.2.1. Calcul des couts**

*Calculer le cout de production et le majorer d'une marge.* La méthode du cout complet retient l'ensemble des couts directs (liés au produit) et répartit les couts indirects (concernant tous les produits) proportionnellement à leur consommation. La *direct costing* calcule un cout moyen à partir des couts variables (selon le volume de production) et rajoute une marge qui permet de couvrir les frais fixes.

*Confronter le cout de revient au prix demandé.* On recherche le prix d'équilibre qui égalise la recette marginale (prix de vente de la dernière unité produite) au cout marginal (prix de revient de la dernière unité fabriquée) et qui maximise le profit.

#### **10.2.2.2. Analyse structurelle offre/demande**

C'est l'acheteur final qui décide d'acheter ou non, en fonction du prix et de la qualité perçue. Sur des marchés en libre concurrence, le prix est souvent la résultante d'une offre et d'une demande. Si l'offre est supérieure à la demande, les prix ont tendance à baisser, si la demande est supérieure à l'offre, les prix montent. Des marges importantes favorisent l'arrivée de nouveaux entrants, des marges trop faibles suppriment quelques fabricants insuffisamment compétitifs. Il existe quelques difficultés d'équilibre quand le cycle de production est long et les capacités de stockage faibles.

#### **10.2.2.3. Analyse de rentabilité**

La rentabilité se mesure en termes de marge par rapport au chiffre d'affaires ou par rapport à la valeur ajoutée. Il est préférable de mesurer la rentabilité en fonction des capitaux investis ou de la durée de remboursement des investissements engagés (*pay back*). Sur le moyen terme, on mesurera les niveaux de rentabilité selon diverses hypothèses de prévision de ventes.

#### **10.2.2.4. Elasticité du prix par rapport à la demande**

L'élasticité mesure la variation des ventes liée à une variation de prix. Si un prix varie de plus de 10%, quelle est l'influence sur les ventes ? Certains produits sont très sensibles a des variations de prix, surtout lorsqu'il y a substitution possible par un autre produit (par exemple, les pommes de terre et les pates alimentaires). D'autres, tels les produits de base (sel), ne voient pas leur niveau de vente varier malgré des fluctuations de prix très fortes. L'élasticité peut être testée, mais les méthodes et l'interprétation des résultats sont délicates.

### 10.2.2.5. Positionnement, distribution et prix

Le prix doit être cohérent avec l'image du produit et son positionnement, mais la politique de prix habituellement pratiquée par le circuit de distribution doit être prise en compte. Le type de distribution induit à la fois un niveau de prix, une image et un ensemble de service.

### 10.2.2.6. Fixer le prix d'un nouveau produit

*Le prix de vente : un équilibre fragile.* La marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour fixer le prix de vente d'un nouveau produit dépend directement de l'intensité concurrentielle sur le marché visé. S'il s'agit d'un produit largement répandu et peu différenciable, le prix du marché s'impose à l'entreprise. Dans les autres cas, le prix oscillera entre un minimum susceptible de couvrir les coûts plus la marge et au maximum au-delà duquel le produit entre directement en concurrence avec une gamme plus élaborée ou de substitution.

**Tab 5.** *Les points à vérifier pour la fixation des prix*

Points clés	Exemple d'éléments d'analyse
Le marché en général	Taux de croissance, barrières à l'entrée
Le segment visé du marché	Taille, existence de produits de substitution
La concurrence	Degré de concentration, facteurs clés de succès
Le concurrent cible	Part de marché, indicateurs de performance
Le consommateur cible	Comportement, pouvoir d'achat
L'image de marque	Reconnaissance, valorisation
Le positionnement de la marque ou du produit	Eléments de différenciation
Les différents modèles au sein de la gamme	Largeur et profondeur de la gamme
Les objectifs de l'entreprise	Rentabilité, taux de croissance, part de marché

*L'acheteur donne son avis sur le juste prix.* Une enquête réalisée à partir d'un échantillon d'acheteurs potentiels peut fournir de précieuses indicateurs à l'entreprise pour la fixation du futur prix de vente. Les personnes interrogées (un millier environ), après avoir pris connaissance des caractéristiques du produit, communiquent leur intention d'achat pour différents prix possibles.

**Tab 6.** *Enquête pour un nouveau produit*

Prix	Au dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas le produit car vous le jugeriez trop cher ?		Au dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas le produit car vous le jugeriez de mauvaise qualité ?		Détermination du prix psychologique pour lequel un maximum de clients est prêt à acheter le produit	
	% de réponse (1)	Cumul des %	% de réponses (2)	Cumul des %	% cumulés (1+2)	Degré d'acceptation 100% - (1+2)

*Le prix psychologique doit satisfaire le plus grand nombre de consommateur. Le prix d'acceptabilité correspond au prix pour lequel, compte tenu de la qualité du produit, un maximum de consommateurs juge qu'il n'est ni trop bas ni trop haut. Cette méthode est assez simple à réaliser, mais ne peut convenir que pour des produits déjà connus dont il est aisé de se représenter les fonctionnalités.*

### **10.2.3. Principaux rabais et remises**

#### **10.2.3.1. Les escomptes**

Les escomptes pour paiement comptant accordant une réduction du prix lorsque le client s'acquitte immédiatement de son achat.

#### **10.2.3.2. Les remises et les avoirs**

Ce sont des diminutions de prix accordées pour des raisons particulières. Elles sont pratiquées lors d'un échange ou pour l'achat d'un matériel neuf contre un matériel ancien.

#### **10.2.3.2. Les remises pour quantité**

C'est une réduction de prix accordée lorsque le client achète plusieurs unités.

#### **10.2.3.4. Les remises fonctionnelles**

Ce sont des remises accordées lorsque le fournisseur ne prend pas le tout à sa charge.

#### **10.2.3.5. Les rabais saisonniers et les soldes**

Les rabais représentent une réduction de prix lorsque le client achète un produit hors saison.

## **10.3. La distribution**

Pour vendre ses produits, l'entreprise doit entrer en contact avec ses clients. Généralement, la liaison est indirecte : le produit transite via plusieurs intermédiaires qui forment le circuit de distribution et qui facilitent le processus d'échange.

### **10.3.1. Définition et classification**

Le circuit de distribution est l'ensemble des intermédiaires intervenant dans le circuit de commercialisation qui relie le producteur au vendeur. Le choix du circuit dépend de la nature du marché (spécialisé ou généraliste), de l'image associée au produit (grande consommation ou haut de gamme) ainsi que des volumes produits (faibles ou élevés).

Il y'a trois catégories de circuit de distribution. Il peut être ultracourt, ce qui correspond à la vente directe, du producteur à l'acheteur. Lorsqu'un seul intermédiaire fait la jonction entre le producteur et l'acheteur (détaillant, grande surface), le circuit est qualifié de court. Enfin, le circuit est long si deux intermédiaires, au moins, s'insèrent entre le producteur et l'acheteur (négociants, grossistes, semi grossistes).

### **10.3.2. La mission des intermédiaires**

Les intermédiaires ont un triple rôle :

- Restreindre le nombre des transactions sur le marché ;
- Faciliter l'échange et élargir l'éventail des produits proposés par le distributeur à ses clients. Sans les intermédiaires, le seul client final devrait prendre contact avec une multitude de fournisseurs et négocier lui-même les prix. Il ne pourrait pas non plus s'approvisionner en petites quantités ;
- Permettre à chaque niveau du circuit de se focaliser sur son métier et de renforcer ainsi ses compétences et son savoir-faire.

### 10.3.3. Le nombre d'intermédiaires

Choisir le nombre d'intermédiaires qui sera utilisé à chaque niveau entre le fabricant et le client va dépendre de la stratégie de couverture du marché de l'entreprise.

**Tab 7. Stratégies de distribution**

Distribution intensive	Distribution sélective	Distribution exclusive
Implantation dans le plus grand nombre de sites, de points de vente. Le nombre d'intermédiaires par niveau peut être très élevé.	Distribution se situant entre les deux extrêmes que sont la distribution intensive et la distribution exclusive : compromis	Le fabricant réserve son produit à quelques points de vente. Possibilité de négocier auprès du distributeur qu'il ne vende pas de produits concurrents. Permet de véhiculer une image de prestige et un prix élevé.

### 10.3.4. Les enjeux stratégiques distributeurs

Chaque canal (intermédiaire) est soumis à des enjeux concurrentiels permanents : résister à la pression des canaux amont qui cherchent à influencer leur politique, dominer la concurrence directe, prendre des parts de marché au détriment des autres circuits, réaliser une marge optimale dans l'exploitation de la clientèle aval.

## 10.4. La communication

Toute communication suppose un échange de signaux entre émetteur et récepteur.

### 10.4.1. Les moyens de communication

Les moyens de communication que dispose une entreprise (mix-communication) sont :

- *La publicité* : un ensemble d'activités visant à présenter à un groupe d'individus un message non personnalisé concernant un produit, un service ou une idée.
- *La promotion des ventes* : il s'agit d'opérations exceptionnelles signalées sur le produit et se déroule fréquemment sur le lieu de vente faisant appel à un animateur. Axée sur le prix du produit (réduction) ou sur la quantité offerte (augmentation, satisfait ou remboursé), utilisant aussi des loteries, des jeux ou concours.

- *Le marketing direct* : il est à la fois un outil de communication et un canal de distribution. Il permet de toucher directement et individuellement les prospects et clients à travers (des supports) :
  - La vente par correspondance (VPC) ;
  - Le publipostage ou mailing (courrier, coupon-réponse) ;
  - Le téléphone, le fax, l'Internet.
- *Les relations publiques* : ils consistent à établir des contacts directs avec des personnes influentes (le monde politique et institutionnel, les milieux associatifs et les prescripteurs) à travers des conférences de presse afin de gagner des publics larges.
- *Le sponsoring et le mécénat* : le premier couvre des événements ainsi que le deuxième est plus discret, s'engage dans des domaines humanitaires (bourses, expositions, publication des travaux) ;
- *Événementiel* : ce sont les foires, les salons et les expositions.
- *Les forces de ventes* : il s'agit des vendeurs de l'entreprise.

## **Conclusion**

La stratégie nécessite d'être maîtrisée, si on veut assurer la pérennité de l'entreprise qui évolue dans un environnement complexe et en perpétuel changement.

Le management est orienté vers la stratégie. Le dirigeant ne peut se permettre d'opter pour une situation d'inertie, qui générerait une dérive stratégique.

# **Chapitre 2**

## **ANALYSE STRATEGIQUE**

## Chapitre 2 : Analyse stratégique

### Introduction

L'analyse stratégique est le processus d'analyse de la situation d'entreprise par rapport à son environnement, son marché, ses concurrents et leurs stratégies actuelles et potentielles dans le futur et ses capacités actuelles et futures.

### 1. La culture de l'entreprise

Au delà de son activité, de son organisation et de ses performances, l'entreprise se distingue par ses modèles de comportement, par son système de valeurs et par ses modes de communication interne et externe. L'ensemble de ces éléments qualitatifs définissent la culture de l'entreprise.

#### 1.1. L'identité et la culture de l'entreprise

Toute entreprise est définie par une série de caractéristiques qui vont permettre aux acteurs, internes et externes à l'entreprise, de l'identifier. Ainsi, l'identité de l'entreprise se caractérise par son nom, son logo, son système de direction, sa structure hiérarchique, son organisation, ses activités, etc.

L'entreprise possède une culture. Il s'agit d'une spécificité, d'ordre qualitatif, liée à sa propre histoire, au charisme des hommes qui l'ont façonnée. Cette combinaison de facteurs lui donne une personnalité qui la distingue des autres. La culture est un produit de l'entreprise et s'exprime par des signes visibles et des comportements. *La culture de l'entreprise est donc un ensemble de normes, de valeurs et de modes de pensée qui orientent le comportement de chaque employé.*

#### 1.2. Les déterminants de la culture de l'entreprise

La culture d'entreprise résulte de la combinaison de trois savoirs :

- *Le savoir-faire* : qui est l'ensemble des compétences techniques de l'entreprise. Il s'exprime dans ce qu'elle sait réaliser mieux que les autres : son métier.
- *Le savoir-vivre* : qui s'apprécie au travers des comportements et du type de relations établies entre les salariés. Dans certaines firmes, les relations sont formalisées, la hiérarchie est forte avec une tendance paternaliste. Dans d'autres, les relations sont plus directes, on aime les comportements atypiques.
- *Le savoir-dire* : qui désigne le niveau et les formes de la communication interne et externe. Chaque entreprise a son propre style de communication : certaines parlent peu, entretiennent le secret, d'autres au contraire ont la parole facile et affichent leur transparence. De même, les entreprises soignent leur image externe : sérieux, austérité, conformisme, excentricité, dynamisme...

#### 1.3. La culture comme outil de gestion

S'identifier à sa culture est un facteur important pour l'entreprise, car c'est une façon de renforcer la cohésion interne et de donner plus de cohérence aux décisions.

Une forte culture est donc source d'efficacité : elle favorise l'adaptation de l'entreprise à son environnement. C'est un élément fédérateur, qui limite les conflits et qui offre aux différentes fonctions la possibilité de partager des valeurs communes (qualité, expérience...).

On peut identifier la culture de l'entreprise en appréciant le degré d'ouverture des comportements de ses employés et en examinant les modes de communication interne et externe.

## **2. Pouvoir dans l'entreprise**

L'entreprise est, comme toute organisation, formée d'individus qui détiennent tous un pouvoir et des intérêts propres. Si certains ont plus d'influence que d'autres sur les décisions qui président aux destinées de l'entreprise, le pouvoir est néanmoins reparti de façon plus ou moins imposée.

### **2.1. Principe**

Chaque individu est un acteur qui a des intérêts à défendre et qui détient un pouvoir. Dans l'organisation, le pouvoir est reparti (formellement ou non) entre les membres. Des jeux de pouvoir s'y manifestent, et certains individus peuvent orienter la progression de l'organisation vers les objectifs qui lui auront fixé : ce sont les dirigeants.

### **2.2. Les formes d'exercice du pouvoir**

*Imposer : C'est à prendre ou à laisser.*

Le décideur commande et impose sa volonté. Ce mode convient aux situations urgentes et complexes. Il contribue à l'unité de la décision et au maintien des règles organisationnelles. Mais il empêche la synergie et les initiatives et mène parfois à l'abus de pouvoir.

*Transiger : On peut s'arranger.*

La hiérarchie affirme son pouvoir, mais seulement après avoir entendu les individus concernés par la décision. Adapté aux situations longues, ce mode autorise la contestation, épargne les intérêts des parties et amortit les chocs. Mais il est précaire et favorise la recherche du profit personnel.

*Animer : Travaillons ensemble.*

Il y'a coopération : la décision est prise à l'issue d'un dialogue et avec l'accord des deux parties. Les personnes concernées expriment leurs désirs, leurs réticences, font des propositions qui sont prises en compte. Ce mode convient aux situations d'horizon éloigné et d'enjeux stratégiques importants. Il incite l'équipe à se prendre en charge et instaure la confiance grâce au rééquilibrage des pouvoirs. Mais il exige du temps pour des débats qui n'aboutissent pas toujours.

### **2.3. La centralisation et la décentralisation du pouvoir**

Le pouvoir centralisé se concentre au sommet de l'organisation. Il permet de maintenir les actions le long d'une ligne initiale.

Le pouvoir est décentralisé lorsqu'il est confié à des cadres intermédiaires. La prise de décision et l'autorité sont diffusées vers le bas de la hiérarchie par délégation de pouvoir.

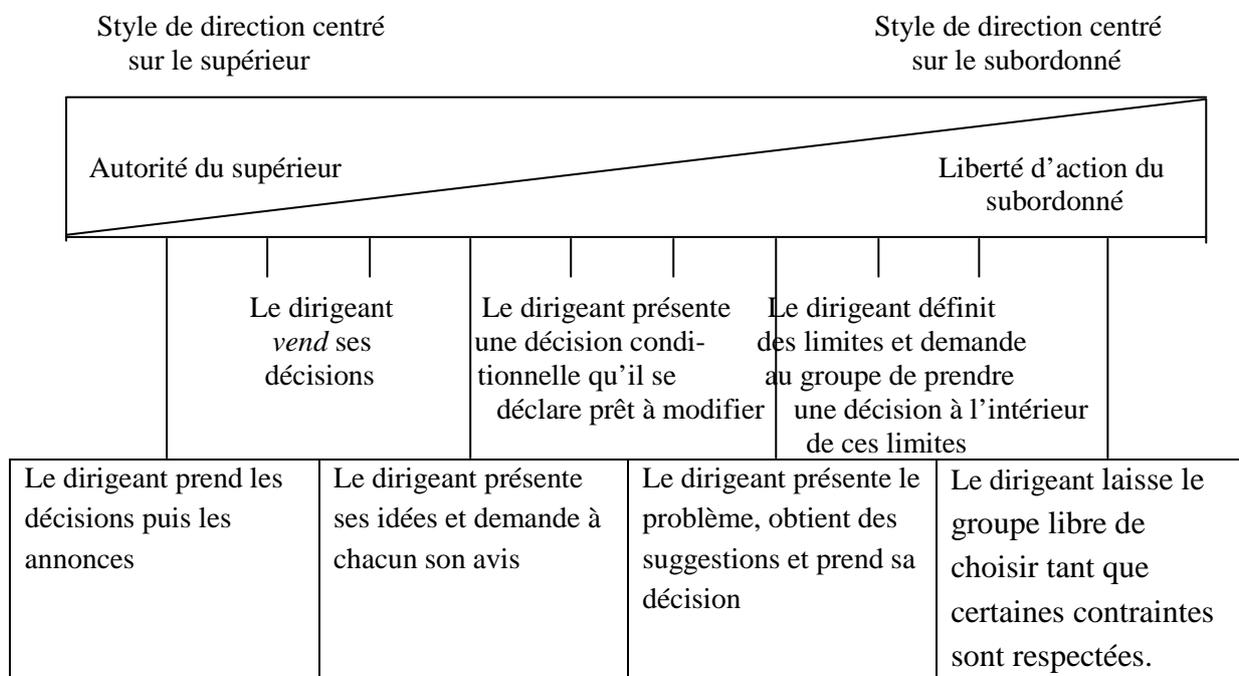
Avec l'évolution des structures et des mentalités, l'organisation s'est peu à peu décentralisée. Les entreprises ont grandi, le nombre de leurs employés s'est accru, les échanges internes et externes aussi, et avec eux le nombre de décisions à prendre.

Le fonctionnement d'une organisation complexe et ramifiée repose sur la délégation de pouvoir et l'ouverture d'esprit des dirigeants. Ils déchargent à leurs subordonnés une partie des décisions : celles qui rapportent aux tâches dont ils ont la responsabilité. Chaque acteur est sollicité, et la décentralisation favorise les apprentissages croisés.

**2.4. Les styles de direction**

Le style de direction varie avec l'ampleur de liberté d'action que le responsable choisit d'accorder à ses subordonnés. Moins la liberté est grande, plus il s'agit d'une direction imposée.

**Fig 6. Style de direction**



**3. L'environnement de l'entreprise**

L'environnement influence l'activité de l'entreprise. Celle-ci doit composer avec les contraintes que l'environnement lui impose et saisir les opportunités.

**3.1. L'importance de l'environnement de l'entreprise**

L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes, provenant de son milieu, qu'elle ne maîtrise pas. Son objectif va être de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser, de comprendre son environnement.

Au niveau général, l'environnement est un ensemble de forces démographiques, économiques, technologiques, politiques, réglementaires, sociologiques et culturelles. A l'échelle de l'entreprise, il est formé d'un groupe d'acteurs : concurrents, clients, fournisseurs, distributeurs.

L'analyse des tendances, des opportunités, et des contraintes est essentielle avant de faire des choix en matière de localisation, de produits, de financement...

L'entreprise peut enfin modifier l'environnement par son activité.

## 3.2. Les facteurs de l'environnement

### 3.2.1. Facteurs du micro-environnement

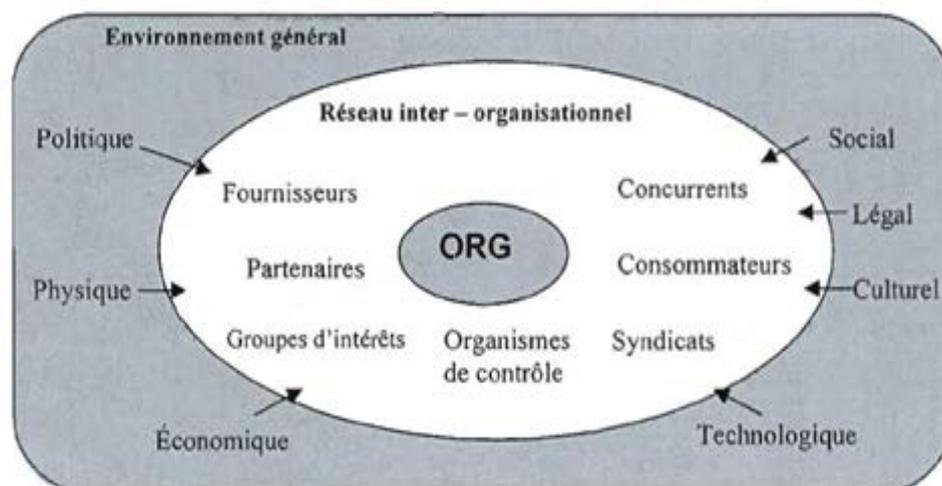
L'analyse des composantes du micro-environnement permet de proposer un diagnostic de situation sur les forces en présence et d'évaluer les opportunités et les menaces pour l'entreprise, ainsi que ce qui est « négociable » pour elle.

L'entreprise doit s'adapter aux facteurs du micro-environnement, mais elle peut aussi les influencer. Le micro-environnement regroupe, alors, les facteurs qui influencent directement la performance de l'entreprise sur le marché mais sur lesquels l'entreprise est active, sur lesquels elle peut influencer : les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les concurrents.

### 3.2.2. Facteurs du macro-environnement

Le macro-environnement regroupe les facteurs qui influencent la situation de l'entreprise sur son marché en faisant évoluer son offre et sa demande, mais de façon exogène. Ce sont donc des facteurs sur lesquels l'entreprise ne peut influencer, qu'elle ne peut manipuler, mais qu'elle doit anticiper car ce sont des sources d'opportunités comme de menaces. Le *macro-environnement* est représenté par le modèle « P.L.E.SC.T.E », (Politique. Légal. Economique. Socioculturel. Technologique. Ecologique).

Fig 7. Facteurs du micro et macro-environnement



Source : Hatch, 1997.

Les changements permanents de l'environnement mettent une pression considérable sur les responsables marketing. Ils doivent disposer de compétences très larges de nature à la fois qualitative et quantitative, développer une attitude entrepreneuriale, et avoir une compréhension fine des manières de créer de la valeur pour l'organisation. Ils doivent en outre travailler en harmonie avec les services commerciaux.

### 3.3. Les menaces, opportunités et incertitudes liées à l'environnement

Certains éléments de l'environnement sont des contraintes pour l'entreprise, d'autres constituent des opportunités qu'elle peut utiliser pour agir.

Les menaces émanent :

- Du *marché* (intensité concurrentielle, dynamique du marché...);
- De *l'industrie* : maturité, concentration, contrainte de cout... ;
- De *l'économie générale* : conjoncture, lois, aides gouvernementale.

Les opportunités :

L'entreprise agit sur l'environnement. Elle peut parfois transformer une menace en opportunité. Les effets de son activité sont appelés externalités. Elles sont favorables (développement de l'économie locale, de l'emploi...) ou néfaste (pollution, accidents professionnels, dégradation des sites...).

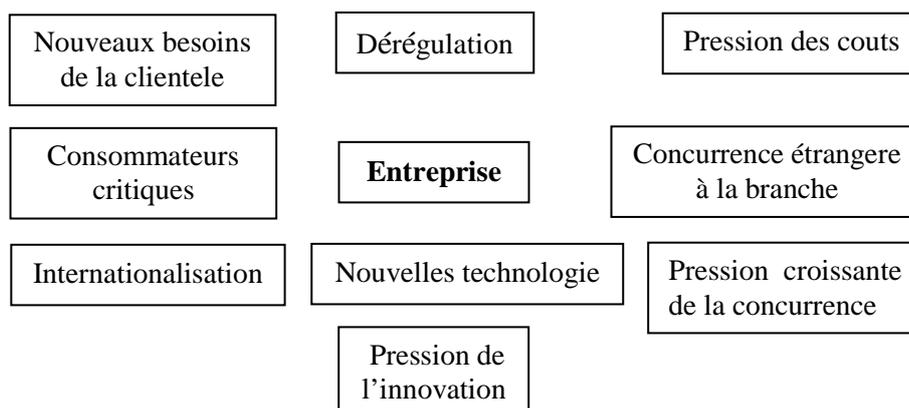
Les incertitudes proviennent de l'instabilité et de la perpétuelle évolution de l'environnement. Sources de complexité pour l'entreprise, celle-ci doit donc anticiper, prévoir et s'adapter pour rester performante.

### 3.4. Les composantes de l'environnement de l'entreprise

#### 3.4.1. Les domaines

Le schéma suivant caractérise l'environnement fluctuant dans lequel évolue l'entreprise. Chaque domaine déterminant exerce une pression sur les activités de l'entreprise. Par exemple, les critiques des consommateurs sur les produits de l'entreprise, l'apport d'une nouvelle technologie, permettant de produire plus vite et moins cher ou créant un produit de meilleure qualité.

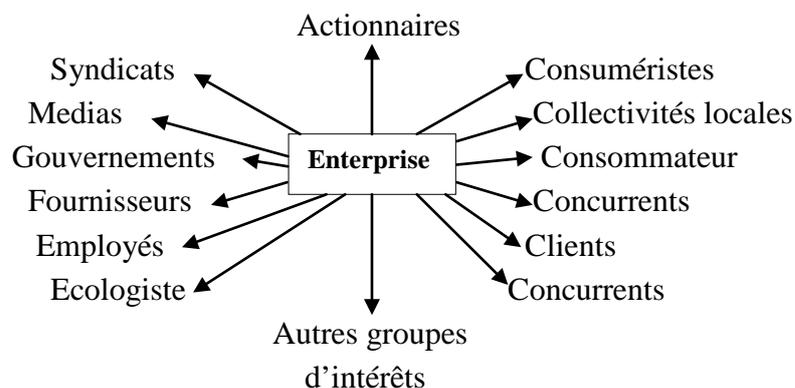
**Fig 8.** *Les domaines qui exercent une pression sur les activités de l'entreprise*



### 3.4.2. Les acteurs

Le schéma suivant décrit les différents acteurs qui ont une influence sur la conduite de l'entreprise. Ces acteurs expliquent les forces qui agissent au sein de la concurrence que se livrent les entreprises :

**Fig 9.** Les acteurs qui influencent sur la conduite de l'entreprise

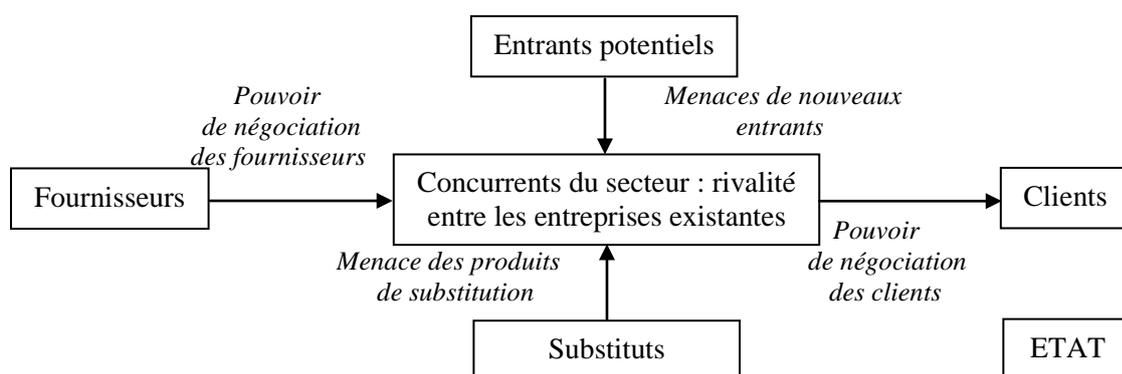


### 4. Forces concurrentielles

Dans un contexte stratégique, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale.

Michael PORTER propose une méthode systématique d'analyse structurée de la concurrence. Il met en évidence les forces qui s'exercent sur l'entreprise, comme suit :

**Fig 10.** Forces déterminant l'attrait du marché



Source. M. Porter (1996)

L'entreprise est soumise à des forces qui s'exercent sur elle. Il s'agit des concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent des produits similaires, de nouveaux concurrents, des concurrents avec des produits de substitution, les clients et les fournisseurs. Le rôle de L'ETAT consiste à réguler le marché.

### ***Avantages concurrentiel***

Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*: la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales. Tout d'abord, il s'agit de créer un surcroît de *valeur* pour les clients, c'est-à-dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts. Deuxièmement, ce système de création de valeur doit être *difficilement imitable par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable*, donc stratégique.

## **5. Produits de substitution**

Une menace pèse perpétuellement sur l'entreprise, celle de voir son produit supplanté par un nouvel arrivant par un nouvel arrivant qui, tout en continuant à offrir le même service au consommateur, se distingue par une qualité supérieure, une fonction améliorée, pour un cout identique ou moindre.

La substitution est une menace externe qui pèse en permanence sur les entreprises d'un secteur. Elle se réalise lorsqu'un produit ou un service existant est remplacé par un nouvel arrivant qui remplit au moins la même fonction d'usage que son prédécesseur.

Aussitôt, la demande disponible est réduite, ce qui intensifie la concurrence entre les entreprises du secteur. Le nouveau produit récupère donc une grande partie de la clientèle, voire parfois la presque totalité si l'effet de substitution est important. *A contrario*, la substitution est une arme redoutable pour qui souhaite lancer une offensive sur un marché. Elle permet de capter la clientèle.

### **5.1. Se prémunir contre la menace de substitution**

Il est très difficile de repérer et de maîtriser les risques de substitution.

L'anticipation du risque de substitution exige d'abord de bien connaître la fonction d'usage du produit et d'en identifier les prolongements possibles. Des enquêtes effectuées auprès des consommateurs permettent de cerner leurs motivations d'achat et de repérer leurs attentes par rapport au produit. De cette manière, l'entreprise peut prévoir des adaptations de son propre produit ou, à l'extrême, choisir de remplacer son propre produit par un autre plutôt que de laisser cette opportunité au concurrent.

Dans certains cas, la substitution rend obsolète un produit car, en plus de remplir la fonction d'usage du produit existant, le nouvel arrivant apporte de sérieuses améliorations de confort et de souplesse d'utilisation.

### **5.2. Substitution et technologie**

La menace de substitution doit donc souvent être recherchée du côté des nouvelles technologies. La veille technologique permet à l'entreprise d'identifier le potentiel d'extension à d'autres domaines de technologies déjà appliquées et de repérer les menaces liées à l'introduction de procédés ou de techniques radicalement nouveaux.

## 6. Les barrières à l'entrée

Un secteur d'activité est en permanence confronté à la menace de l'arrivée de nouveaux concurrents. Des économies d'échelle, des avantages de coûts et des relations privilégiées forment des barrières à l'entrée qui limitent la menace de nouveaux entrants. Il existe différents types de barrières à l'entrée.

### 6.1. Empêchement de l'incursion du nouveau concurrent

Tout secteur d'activité est soumis à des forces extérieures qui influent sur la dynamique concurrentielle. La menace d'entrée de nouveaux concurrents est l'une d'entre elles. Pour limiter les possibilités d'accès des nouveaux entrants, les entreprises d'un secteur peuvent s'appuyer sur l'édification de barrières à l'entrée : elles verrouillent leur domaine d'activité et empêchent toute intrusion de nouveaux concurrents.

En ce sens, les barrières à l'entrée contribuent à la valeur d'un secteur, c'est-à-dire moins protégée de l'intrusion de nouveaux concurrents.

### 6.2. L'origine des barrières à l'entrée

Plusieurs éléments sont susceptibles de limiter les possibilités d'accès à un secteur :

- *Les économies d'échelle* : Pour atteindre un certain degré de compétitivité, l'entreprise est obligée de franchir le seuil d'une taille minimale. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par les économies d'échelle : capacité minimale de l'outil de production (et investissement correspondant), réseau de vente suffisamment développé, budget minimal de publicité et de Recherche et développement. Une bonne diversification doublée d'une répartition équilibrée des coûts permet d'outrepasser cette barrière.
- *Les avantages de coûts sont un véritable obstacle*. Ils sont d'abord liés au savoir-faire détenu par l'entreprise, à une technologie particulière et couverte par des protections légales et réglementaire (comme les brevets) empêchant les concurrents de l'utiliser, ou encore à la mainmise de quelques producteurs sur les matières premières.
- *Les coûts de transfert* : ce sont les dépenses qu'il faudrait engager pour changer de fournisseur. Une forte différenciation des produits associée à de hautes exigences de qualité augmente les coûts de transfert (à l'inverse, la banalisation des produits tend à les faire disparaître).
- *Les circuits de distribution* : lorsqu'une entreprise se diversifie, elle doit aussi accéder au réseau de vente pour diffuser ses produits. Or, il n'est pas toujours évident pour elle de bâtir avec les distributeurs une relation aussi avantageuse que celle dont bénéficient les concurrents déjà sur le marché (qualité, prix, délais).
- *La différenciation du produit* : en fidélisant la clientèle (image de marque, qualité des produits) et en augmentant les coûts de transfert, la différenciation élève les barrières à l'entrée.

Pour franchir de tels obstacles, l'entreprise entrante doit réunir les moyens financiers suffisants pour réaliser les investissements nécessaires (outil de production, publicité, Recherche et Développement) et satisfaire son besoin en fonds de roulement. Sa tentative peut

être contrée par une riposte des entreprises déjà en place : certaines professions anciennes et bien structurées ont des traditions qui à elles seules constituent des barrières à l'entrée.

## **7. La planification stratégique**

La planification stratégique a pour objet de préparer l'entreprise à son avenir, en définissant les objectifs à atteindre et les moyens pour les atteindre. Pour cela, l'entreprise doit tenir compte du marché, de son environnement, qui ne cessent d'évoluer. La planification stratégique comporte plusieurs phases.

### **7.1. Les origines**

La planification a pour objet de concevoir l'avenir que l'on souhaite et les moyens qui permettent d'y parvenir. Plusieurs facteurs ont favorisé son développement :

- L'accélération des changements (technologiques, concurrentiels et économiques) et la multiplication des risques liés à l'incertitude croissante de l'environnement ;
- L'importance croissante des investissements, du personnel, de la Recherche et Développement, et les lourdeurs de gestion induites par cette évolution ;
- La multiplication du nombre de cadres, le plus grand partage des responsabilités et l'adoption de modes de direction consultatifs.

### **7.2. Les concepts**

L'entreprise doit satisfaire les parties prenantes (actionnaires, clients, employés, fournisseurs, distributeurs) et améliorer les savoir-faire.

Grace à la planification stratégique, l'entreprise maintient une correspondance étroite entre, d'une part, ses ressources et ses objectifs et, d'autre part, les opportunités du marché. Elle repose sur trois principes :

- Gérer l'entreprise comme un portefeuille d'activités ;
- Anticiper la contribution potentielle de chaque activité au profit de l'entreprise ;
- Elaborer, pour chaque activité, une stratégie adaptée aux ressources, aux objectifs, aux opportunités et à la position concurrentielle de l'entreprise.

L'entreprise est donc sans cesse obligée de réviser son plan stratégique

### **7.3. Les phases de la planification stratégique**

La planification stratégique fixe les objectifs de l'entreprise, mais aussi ceux de ses principaux domaines d'activités. Chaque département peut alors orienter son plan d'activité et son plan marketing.

Il faut d'abord identifier les domaines d'activités stratégiques, répartir entre eux les ressources, et planifier l'investissement dans de nouveaux domaines. On planifie ensuite chaque activité.

Pour cela il faut définir la vocation de l'entreprise, son projet et ses finalités.

- Le diagnostic externe analyse les menaces et les opportunités de l'environnement

- Le diagnostic interne identifie les forces et les faiblesses ;
- L'évaluation de l'avenir des activités et de la position concurrentielle de l'entreprise permet d'établir le positionnement stratégique du portefeuille d'activités.
- Les buts et objectifs de l'entreprise seront formulés afin de proposer les stratégies qui seront retenues selon l'évaluation de leur probabilité de succès.
- Suivent ensuite les phases opérationnelles et budgétaires correspondant à la mise en œuvre des plans d'action, des procédures de suivi et des procédures de contrôle.

## **7.4. L'approche d'Ansoff**

### **7.4.1. Le principe**

La formulation de la stratégie selon l'approche d'Ansoff est une méthode de réflexion stratégique caractéristique des années 1960-1970. Les deux axes logiques de développement de l'entreprise sont alors :

- Un approfondissement de ce que l'on sait déjà faire (stratégie d'expansion) ;
- L'entrée dans de nouveaux secteurs (stratégie de diversification).

On distingue quatre grandes étapes pour mener à bien cette réflexion stratégique.

#### **7.4.1.1. Le diagnostic : les cinq axes de développement possibles**

- La spécialisation dans certaines techniques, dans certaines clientèles ou bien dans certains usages est avantageuse pour les entreprises souhaitant se focaliser sur une production plus importante mais avec un champ d'activité restreint. La spécialisation permet de conquérir des parts de marché et d'économiser sur la variété des coûts. Cependant, la répartition des risques s'effectuant sur une variété moindre d'activités, l'entreprise risque d'être soumise à des risques beaucoup plus graves.
- La diversification de la clientèle est la stratégie utilisée lorsque l'on souhaite élargir sa clientèle. Elle permet d'augmenter la production et donc de réduire les coûts unitaires. Cependant, cette stratégie nécessite des investissements d'exportation qui peuvent se révéler lourds.
- L'extension et la diversification de la production. Il y'a une augmentation de la production. Il y'a une augmentation de la production sans modifier les techniques de production. Les coûts unitaires sont réduits, mais le management devient plus complexe. Cette stratégie est souvent suivie par une diversification.
- L'extension et la diversification des techniques. Il est tentant, pour une entreprise, de diversifier ses techniques de production. L'inconvénient sera de réaliser les changements nécessaires à cette diversification des techniques, impliquant une résistance lors des modifications des savoir-faire.
- L'extension et la diversification conglomérale. L'entreprise se tourne vers des techniques, des clients, des produits qui lui sont étrangers. Il n'y a en principe pas de synergie dans l'entreprise, mais juste le savoir-faire en gestion de ses dirigeants.

### **7.4.1.2. L'évaluation interne**

L'évaluation interne consiste à évaluer et mesurer l'écart stratégique existant entre la situation actuelle de l'entreprise et la situation désirée. On cherche à combler cet écart par des actions permettant d'augmenter les parts de marché sans modifier la stratégie de l'entreprise. Si l'écart persiste, on se tournera vers l'évaluation externe.

### **7.4.1.3. L'évaluation externe**

L'évaluation externe sera mise en œuvre lorsque l'entreprise cherchera à modifier sa stratégie pour réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation stratégique désirée. En s'appuyant sur des axes de développement, il s'agira d'identifier les opportunités liées à des compétences que l'entreprise n'exploite pas encore, en déterminant les avantages et les inconvénients. Par la suite, la même opération sera à réaliser avec les opportunités nouvelles qui ne proviennent pas des compétences de l'entreprise.

### **7.4.1.4. Le choix d'une stratégie**

Il convient de mettre en place un processus décisionnel afin de permettre aux décideurs de faire un choix.

## **8. La prospective**

La prospective permet à l'entreprise de pressentir et de se préparer aux évolutions de l'environnement et de la demande ainsi que d'en saisir les opportunités. La démarche de prévision de l'entreprise s'articule en trois phases successives, qui portent sur l'environnement, l'activité, les ventes de l'entreprise.

Sans une estimation chiffrée de la demande future, l'entreprise ne pourra planifier son activité, identifier les opportunités à saisir ni contrôler ses résultats. La prévision permet une gestion des stocks optimale (pas de surplus, pas de rupture) et renforce l'adéquation des programmes de production au niveau de l'activité.

L'analyse du marché prend en compte les acheteurs actuels et potentiels du produit. Elle est complétée par la mesure de la volonté et du pouvoir d'achat des individus concernés. Enfin, elle est projetée sur un horizon temporel plus ou moins lointain et à une échelle spatiale plus ou moins importante.

### **8.1. Etapes de prévention**

La démarche de prévision de l'entreprise s'articule en trois phases : la prévision de l'environnement, suivie de celle de l'activité de la branche puis de celle des ventes de l'entreprise.

Le PNB est un bon indicateur pour apprécier l'environnement. Il dépend du niveau de plusieurs variables : inflation, taux d'intérêts, chômage, dépenses de consommation, dépenses publiques, épargne, investissement, commerce extérieur.

Pour prévoir ses ventes, l'entreprise évalue les intentions d'achat et prend en compte les opinions de la force de vente et celles d'experts. En complément, elle prévoit la demande grâce à l'observation de données passées et à leur exploitation statistique.

## 8.2. Des méthodes pour prévoir l'environnement

L'avis d'experts : on recueille l'opinion de plusieurs spécialistes sur les chances de réalisation de certains événements. La méthode Delphi permet, grâce à plusieurs itérations, de faire ressortir l'avis dominant et de faire émerger les scénarios les plus probables.

L'extrapolation de tendance repose sur les méthodes statistiques. Elle permet, à partir de l'observation des données passées, de prolonger les évolutions sur les années à venir. Son utilité dépend de la continuité des phénomènes observés.

L'analyse de corrélation exploite les correspondances qui existent entre certaines séries chronologiques (production, chômage, prix, volume des échanges).

La modélisation dynamique tente de reproduire le fonctionnement économique grâce à un système d'équations complexe et alimenté par de nombreuses variables.

La méthode des scénarios repose sur une série d'alternatives que l'on détermine pour l'avenir.

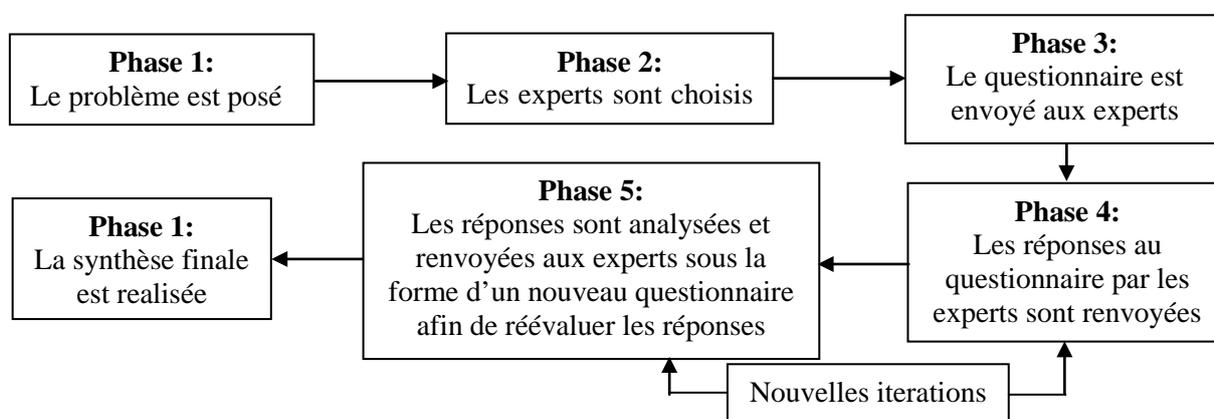
La prévision de convergence repère des incidents dont l'impact serait déterminant pour l'entreprise, mesure leur attrait et observe ensuite leur degré de correspondance avec les évolutions majeures de la société.

## 8.3. La méthode Delphi

### 8.3.1. Les six phases

La méthode Delphi est une méthode de prospection particulière, mais aussi une des plus connues. Elle s'appuie sur des experts. Ce sont des hommes et des femmes dont les compétences, les connaissances et les responsabilités, dans leur domaine spécifique, peuvent avoir une influence sur le futur. Ainsi, la méthode Delphi utilise la perception et la compréhension qu'ont les experts de notre environnement futur.

Fig 11. Les phases de la méthode Delphi



### 8.3.2. La description des phases

La première phase pose le problème. La deuxième phase consiste à rechercher et à établir la liste des experts qui seront chargés de donner leurs perceptions. La troisième phase consiste à envoyer un questionnaire autour du sujet aux experts. La quatrième et la cinquième phase sont importantes : ce sont les réponses et les analyses des réponses des experts. Cependant, afin de s'assurer que la vision est la meilleure possible, les idées qui amènent la construction de scénarios sont structurées progressivement. Plusieurs itérations sont réalisées. Les réponses des experts sont analysées et donnent lieu à un nouveau questionnaire, qui leur est soumis. Chaque expert analyse les réponses des autres afin d'arriver à un consensus. Cependant, pour éviter tout biais, aucune interaction directe n'est autorisée entre les experts. C'est un coordinateur qui récolte les réponses des experts et relance l'itération afin de respecter la plus grande objectivité possible. Lorsqu'un consensus est trouvé, une synthèse finale est réalisée et les scénarios du futur sont élaborés.

## 9. Le modèle d'analyse SWOT

Le modèle d'analyse SWOT (Strengths : forces ; Weaknesses : faiblesses ; Opportunities : opportunités, Threats : menaces) ou matrice SWOT est un outil permettant de déterminer les options stratégiques envisageables.

L'analyse SWOT est présentée un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

- Un *diagnostic externe*, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement (irruption de nouveaux concurrents, apparition d'une nouvelle technologie, une nouvelle réglementation,...)
- Un *diagnostic interne*, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique (portefeuille technologique, notoriété,...)

L'analyse SWOT permet la formulation des options stratégiques.

**Remarque :** *l'analyse SWOT ne se réalise pas au niveau d'une entreprise entière mais seulement au niveau d'un domaine d'activité stratégique DAS, ayant des facteurs clés de succès et de ressources et de compétences.*

**Fig 12. La matrice SWOT**

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (Organisationnelle)	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Origine externe (environnement externe)	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>

## 10. L'analyse stratégique quantitative

L'entreprise décompose ses activités en segments stratégiques qui déterminent des domaines d'activités stratégiques (DAS). La matrice du Boston Consulting Group (BCG) en propose quatre.

### 10.1. La segmentation stratégique

Pour éviter que l'entreprise ne se transforme en un ensemble confus et agrégé de fonctions, de divisions et produits, il faut procéder à la segmentation stratégique des activités. Celle-ci permet de regrouper des domaines d'activités différents ou de scinder en plusieurs centres autonomes un même domaine d'activité.

Le domaine d'activité stratégique (DAS) est défini par la segmentation. C'est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique. Il est l'ensemble de produits qui partage les mêmes ressources, affronte les mêmes concurrents et peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique. Les DAS sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes, ayant une même technologie. Des activités appartenant à des DAS distincts n'ont aucune synergie entre elles.

La *segmentation marketing* se concentre sur les savoir-faire commerciaux et l'hétérogénéité du marché ; la *segmentation stratégique* se concentre sur les compétences requises pour être compétitif dans un DAS donné.

#### **Remarque**

*La segmentation marketing prend en considération le produit et le marché. La segmentation stratégique prend en considération le produit, le marché et la technologie.*

A chaque DAS correspond une combinaison propre de *facteurs clés de succès* (FCS, KPI : *Key Performance Indicators*). Les KPI évaluent les performances des actions mises en place pour atteindre un objectif stratégique prédéterminé. Ils sont conçus pour synthétiser de l'information qui a fait l'objet de comparaisons pertinentes.

Les KPI sont utilisés dans la présentation de tableaux de bord. Ils se présentent sous la forme de ratio ou de pourcentage (Driver), de taux, de quotients ou de moyennes.

### 10.2. Les variables de la matrice BCG

La matrice BCG (Boston Consulting Group) repère le marché sur lequel vont s'affronter les concurrents d'un même domaine d'activité stratégique (DAS). Les DAS sont positionnés selon deux dimensions :

- *La part de marché (PDM) relative*. Elle est égale à la PDM de l'entreprise par rapport à celle du principal concurrent ;
- *Le taux de croissance du marché*. Il caractérise la dynamique du marché. Généralement, lorsqu'une activité est en croissance, ses coûts diminuent, renforçant ainsi son avantage concurrentiel.

Le choix de ces deux variables repose ainsi sur une logique financière : le taux de croissance illustre l'évolution du besoin de liquidités. La part de marché relative donne une mesure de la rentabilité et des ressources dégagées par l'activité.

### 10.3. Les types de domaine d'activité stratégique définis par le BCG

Selon la place des activités dans les quadrants de la matrice BCG, on distingue :

- *Les vaches à lait* : activités dont la croissance est faible ou quasi nulle (car ayant atteint la phase de maturité) ou négative (activité en déclin). Les besoins financiers de ces activités sont faibles et elles dégagent une forte rentabilité et un important flux financiers ;
- *Les poids morts* : ont un potentiel de développement très limité, peu de besoins financiers, et leur rentabilité est faible, voire nulle. A terme, ces activités peuvent constituer une menace pour l'entreprise ;
- *Les activités dilemmes* : ont aussi un faible niveau de rentabilité, mais elles affichent une forte croissance et exigent, donc, des investissements élevés. Elles courent le risque de se transformer en poids morts, si l'activité ne rehausse pas sa position concurrentielle.
- *Les vedettes* sont caractérisées par une forte croissance, une rentabilité et des besoins financiers élevés.

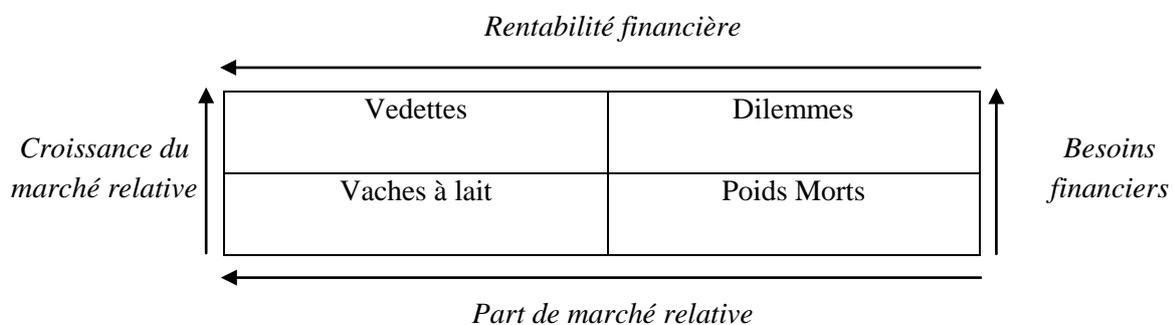
Quadrant des *vedettes* : le marché est en croissance, l'entreprise est leader sur ce produit. Prescription stratégique : maintenir la position dominante.

Quadrant de la *vache à lait* : le marché est en baisse avec une croissance négative, mais le groupe peut être toujours leader sur le marché. L'activité est relativement importante pour le groupe. Le marché n'est plus en croissance, mais l'activité dégage encore beaucoup de liquidités. Prescription stratégique : rentabiliser.

Quadrant des *dilemmes* : Prescription stratégique : augmenter et maintenir la croissance pour rentabiliser par la suite.

Quadrant des *poids morts* : part minimale de l'activité. La croissance est en déclin. Prescription stratégique : abandonner ou maintenir sans investissement.

**Fig 13. Matrice BCG**



## 11. L'analyse stratégique organique

La matrice Arthur D. Little (ADL) définit les domaines d'activité stratégique (DAS) selon le degré de maturité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché. Il en résulte des préconisations stratégiques.

### 11.1. La matrice ADL (Arthur D. Little)

Les domaines d'activités stratégiques sont présentés dans une matrice à deux dimensions dont les variables sont :

- Le degré de maturité de l'activité ;
- La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité ;

Le critère de maturité est issu de l'analyse du cycle de vie du produit et du degré de maturité de l'activité. Le cycle de vie du produit (comme celui de l'activité) peut être découpé en quatre phases : démarrage, croissance, maturité et déclin. La maturité d'une activité dépend en fait de l'âge de tous les produits qui peuvent être rattachés.

Une activité en démarrage ou en croissance est confrontée à la nécessité de réaliser des investissements élevés. Le seul moyen de dégager l'autofinancement est d'atteindre une position concurrentielle forte et même dominante. En revanche, lorsqu'une activité arrive à maturité ou quand elle commence à décliner, le besoin de financement se réduit d'autant. Un affaiblissement de sa position concurrentielle fait augmenter le risque, puisque la rentabilité décroît et avec elle la capacité d'autofinancement. Cependant, le maintien d'une position concurrentielle solide est un facteur réducteur de risque.

### 11.2. Les prescriptions stratégiques de la matrice ADL

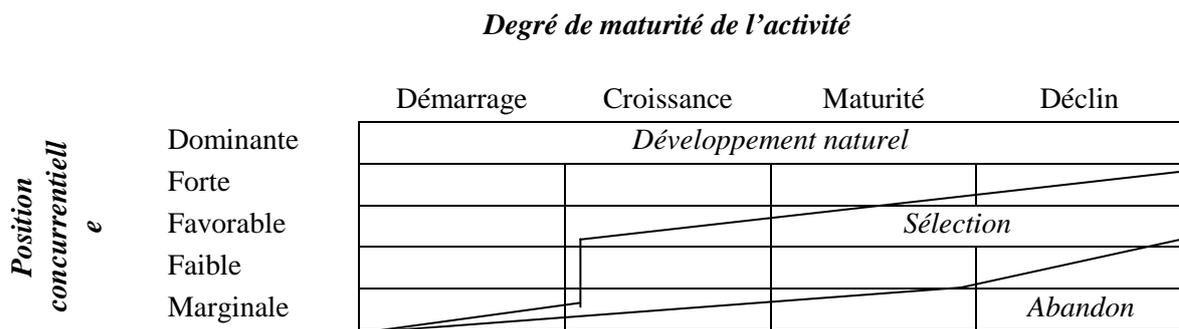
Elles sont moins nuancées que celles du Boston Consulting Group (BCG). Les frontières entre les différentes options sont elles aussi moins nettes que les quatre quadrants définis par le BCG. Trois cas de figure se présentent :

- *Le développement naturel* est préconisé pour les activités ayant une position concurrentielle satisfaisante ainsi que pour les activités en démarrage et dont l'avenir apparaît promoteur. Il doit être accompagné par une forte mobilisation des ressources afin d'assister le développement ;
- *Le développement sélectif* s'adresse aux activités dont la position concurrentielle est moyenne ou faible. Elles doivent s'efforcer d'améliorer leur rentabilité et, pour cela, renforcer leur position concurrentielle ;
- *L'abandon* apparaît comme la meilleure des solutions lorsque l'on a affaire à une activité ayant une faible position concurrentielle et affichant un très bas niveau de rendement.

L'expérience prouve que la matrice ADL est particulièrement appropriée aux entreprises appartenant à des secteurs de haute technologie. Elle doit donc être utilisée avec prudence.

Par ailleurs, la version classique du cycle de vie tend à être remise en cause au profit de l'analyse des coûts engagés sur la totalité du cycle conception-commercialisation.

**Fig 14. La matrice ADL**



Source :

## 12. Les nouvelles techniques d'analyse stratégique

L'analyse de la valeur effectue un découpage de l'entreprise en une série d'activités. La matrice McKinsey repose sur la force concurrentielle de la firme et sur la valeur du secteur.

### 12.1. L'analyse de la chaîne valeur

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthode mise au point par Michael Porter dans son ouvrage *l'avantage concurrentiel*.

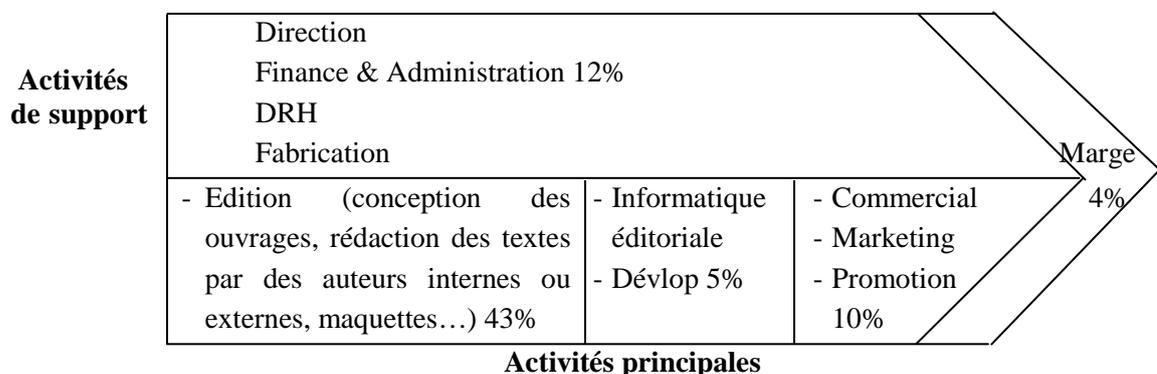
La chaîne de valeur est un découpage de l'entreprise en une série d'activités élémentaires, qui s'échelonnent depuis la génération d'idée jusqu'à la vente du produit.

Les activités sont réparties en deux catégories :

- *Les activités primaires*, qui contribuent directement à la production et à la vente ;
- *Les activités de soutien*, spécifiques au produit ou au domaine d'activité stratégique.

Cette démarche permet de dresser un bilan des atouts et des handicaps majeurs des (DAS) de l'entreprise. Il s'inscrit en complément de celui réalisé par l'audit externe de l'entreprise. Le stratège dispose alors d'outils pour établir la formulation des options stratégiques en fonction des objectifs de l'entreprise. C'est le décideur qui effectue le choix final.

**Fig 15. La chaîne de valeur d'une entreprise d'édition d'ouvrage**



Source : Strategor (2013).

## 12.2. Matrice McKinsey

La matrice McKinsey donne une vision plus détaillée et plus complète de la réalité. Elle est caractérisée par deux variables :

- La position concurrentielle ou force compétitive ;
- L'attrait du marché à moyen terme ou valeur du secteur.

La matrice McKinsey utilise un grand nombre de facteurs clés de succès (FCS) liés à l'activité étudiée. Les FCS sont pondérés en fonction de leur degré d'importance, puis agrégés en un coefficient unique qui caractérise la position concurrentielle.

La valeur du secteur traduit l'attrait d'une activité pour la firme concernée. Cette variable est mesurée à partir du cycle de vie, mais fait aussi appel à des éléments plus subjectifs tels que :

- Les synergies potentielles avec d'autres activités profitables à l'entreprise ;
- Les barrières à l'entrée du secteur ;

Les prescripteurs stratégiques de cette matrice sont regroupés selon trois axes. Lorsque la valeur de l'activité est élevée, l'activité doit être développée à condition que la position concurrentielle soit forte. Sinon, il faut la renforcer par des investissements ou se retirer. Face à une valeur du secteur et une position concurrentielle moyenne, il faut améliorer et se maintenir. Le retrait est préconisé lorsque la valeur du secteur et position concurrentielle sont faibles. Le développement d'une nouvelle variable (prime de prix) dans l'analyse stratégique a conduit le Boston Consulting Group (BCG) à mettre au point une autre matrice (BCG II).

## 13. La matrice BCG II (Boston Consulting Group)

Le Boston Consulting Group propose une autre approche en introduisant la *prime de prix*, qui intègre les deux sources d'avantage concurrentiel qui sont les parts de marché et de coûts.

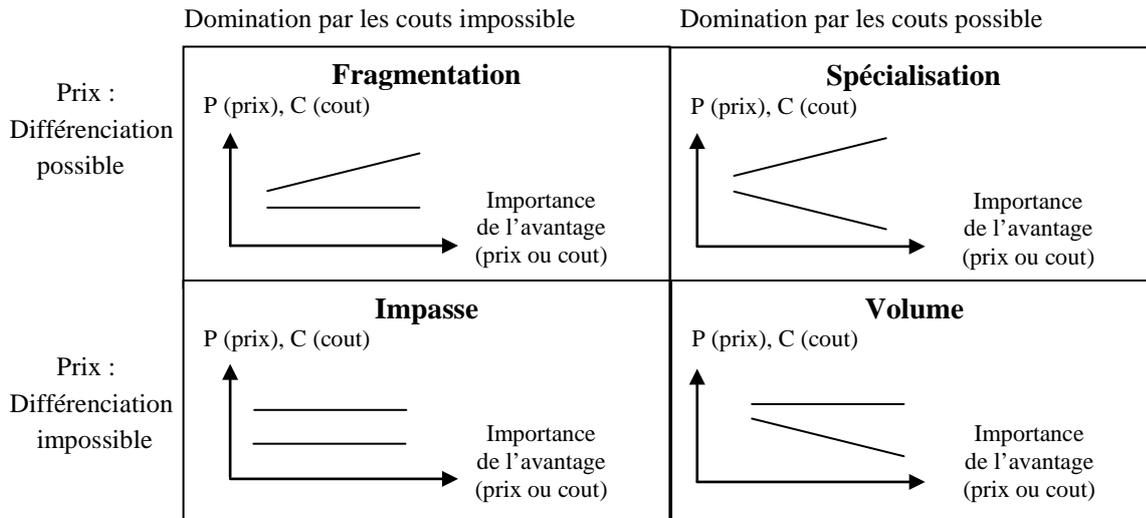
La nouvelle matrice, dite de BCG II, situe selon deux facteurs générateurs de profit :

- La prime de prix, c'est-à-dire ce que le consommateur est prêt à payer pour obtenir les produits recherchés ;
- Les économies de coûts liées aux effets d'expérience, aux économies d'échelle et aux ressources moins chères par rapport aux concurrents.

Pour tracer la matrice, on croise la prime de prix, fondée sur la recherche d'une domination par les coûts. On obtient les variables :

- Domination par les coûts impossible/domination par les coûts possible (abscisse) ;
- Prix : différenciation impossible/différenciation possible (ordonnée).

La matrice BCG II rénove la méthode du BCG. Son approche globale convient mieux aux industries de volume dans lesquelles les effets d'expérience sont déterminants.

**Fig 16. La matrice BCG II****Exemple**

Dans le secteur automobile, des entreprises de tailles diverses coexistent sur un marché avec des stratégies très différentes. Deux stratégies s'opposent dans le domaine de l'industrie automobile :

- Les entreprises qui basent leurs stratégies sur la différenciation de leurs produits (quadrant-spécialisation). C'est une stratégie qui privilégie des produits bien spécifiques, ces entreprises bénéficient de l'avantage prix. On retrouve des entreprises prestigieuses comme Rolls Royce, Ferrari, Porsche...
- D'autres industries privilégieront une stratégie de domination par les couts (quadrant-volume), c'est-à-dire un produit standardisé mais à faible cout, car la production est basée sur le volume (l'entreprise bénéficie de l'avantage cout). C'est le cas de Renault, Peugeot, Toyota, Ford, Fiat...

Les entreprises qui ne seront pas assez différenciées ou pas assez grosses pour bénéficier de l'effet volume stagneront.

**Conclusion**

Connaitre la situation stratégique de l'entreprise est une étape à travailler en profondeur. L'analyse stratégique s'inscrit dans la volonté de comprendre l'environnement, la nature et l'organisation de la compétition. Elle favorise la prise de décisions du dirigeant dans la formulation et la mise en œuvre de la politique générale de son organisation.

## **Chapitre 3**

# **CHOIX STRATEGIQUES**

## Chapitre 3 : Choix stratégiques

### Introduction

Toute entreprise doit préciser ses objectifs à moyen et à long terme. Elle doit identifier la trajectoire pour y arriver et mettre en œuvre une stratégie adéquate. Cette mise en œuvre doit prendre en compte les différentes parties prenantes et l'évolution de son environnement. Il est indispensable de suivre les résultats pour les comparer aux objectifs.

### 1. Stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts vise à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel. La production de volumes importants permet de diminuer les coûts.

#### 1.1. Principes de stratégie de domination par les coûts

Une entreprise qui produit de gros volumes en retire généralement un avantage de coût. La stratégie volume/prix ou de domination par les coûts consiste à produire moins cher que le concurrent et à pouvoir ainsi dicter les prix du marché. Elle repose sur une standardisation poussée des produits et des processus de production (à l'extrême, un produit unique).

Cette stratégie est indiquée quand l'avantage concurrentiel est constitué par le coût total. Elle ne convient pas lorsque la concurrence ne porte pas sur les prix : produits de luxe, haute technologie.

#### 1.2. Implications et effets

La domination par les coûts repose sur l'effet d'expérience dont les causes sont :

- Les économies d'échelle : gains réalisés grâce à l'augmentation des dimensions ;
- L'effet d'apprentissage : amélioration de la productivité du travail ;
- La substitution du capital au travail : innover, moderniser et automatiser.

#### *Remarques*

- *Les économies d'échelle consistent à baisser les coûts fixes lorsque la production augmente. Cependant, il faut surveiller l'augmentation des coûts variables et faire en sorte que les coûts totaux baissent avec l'augmentation de la production.*
- *Le principe de base de l'effet d'expérience est le suivant : chaque fois que double l'activité de l'entreprise, les coûts associés à la production baissent d'un pourcentage constant.*

La réussite de la stratégie volume/prix exige en outre que l'entreprise se focalise sur ses facteurs clés de succès (FCS), qu'elle aura donc dû identifier par une démarche préalable :

- En repérant les différences entre firmes gagnantes et perdantes sur un secteur donné ;
- En segmentant son marché pour se focaliser sur les segments essentiels ;

#### *Remarque*

*Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour le client, un savoir-faire particulier, un avantage de coût dans la chaîne conception-production-distribution du produit / service.*

La stratégie de domination par les coûts exige de fortes capacités de financement, des compétences dans la capitalisation de l'expérience et le développement d'une large gamme de produits pour satisfaire tous les segments de marché.

L'effet de taille réduit le pouvoir de négociation :

- Des clients : les prix s'ajustent sur le concurrent le mieux placé en termes de coûts ;
- Des fournisseurs : les forts volumes d'achats les attirent.

### 1.3. Contraintes et risques

L'engagement dans une stratégie de domination par les coûts implique la mobilisation de ressources considérables (investissements, accroissement du besoin en fonds de roulement, ressources humaines), et l'entreprise doit tout faire pour réussir à croître plus vite que le marché. La stratégie volume/prix doit affronter certains risques :

- Un concurrent peut copier ou contourner l'expérience (installations plus modernes) ou la confisquer par substitution ;
- La standardisation crée des rigidités qui nuisent à l'adaptabilité de l'entreprise.

## 2. Stratégie de différenciation

La différenciation est la mise en évidence de spécificités porteuses de valeur pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents.

Les caractéristiques spécifiques d'un produit sont des outils permettant à une entreprise de se différencier par rapport à la concurrence, et par conséquent de constituer des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Le tableau suivant précise ces outils de différenciation :

**Tab 8. Formes de différenciation**

<b>Produit</b>	<b>Services</b>
La fonctionnalité	Les délais
La performance	L'installation
La conformité	La formation du client
La durabilité	Le conseil
La fiabilité	La réparation
La réparabilité	La facilité
La forme ; Le style ; Le design	Les autres services
<b>Personnel</b>	<b>Image</b>
La compétence	Les symboles
La courtoisie	Les signatures
La crédibilité	Les médias
La fiabilité	L'environnement physique
La serviabilité	Les atmosphères
La communication	Les événements
<b>Point de vente</b>	
Vente ; Facilité de commande ; Livraison ; Couverture ; Expertise	

**Source :** P.Kotler et B. Dubois, Marketing Management, Publi-Union 1994

Pour que la différenciation crée de la valeur pour l'entreprise, elle doit posséder plusieurs caractéristiques :

**Tab 9. Caractéristiques de la différenciation**

	Caractéristiques
<b>Différenciation</b>	Importante ; Distinctive ; Supérieure ; Communicable ; Défendable ; Accessible ; Rentable.

### 3. Stratégies de couverture de marché

L'entreprise se doit de choisir les segments sur lesquels elle décidera de se porter. Cinq stratégies de couverture de marché sont déterminées :

#### 3.1. Stratégie de spécialisation

L'entreprise ne peut pas attaquer l'ensemble du marché. Elle doit spécialiser ses activités dans certains segments en choisissant un type de produit ou de marché (*niche*). Une telle stratégie lui donne un avantage concurrentiel que l'on peut évaluer en termes de coût et de position.

##### 3.1.1. Stratégie adaptée à la segmentation stratégique du marché

Les marchés sont nombreux, dispersés et hétérogènes. Pour l'entreprise, il est préférable d'adapter son offre de produits à des sous-marchés qu'elle aura su identifier plutôt que d'attaquer de front la totalité du marché.

Pour cela, l'entreprise doit segmenter le marché : le découper en sous-marchés distincts (les segments) à l'aide de nombreux critères fondés sur les caractéristiques de la clientèle ou sur ses réactions par rapport à l'offre. Puis elle évalue l'attrait de chacun des segments et choisit ses cibles. Elle définit alors son positionnement, auquel elle adapte son *marketing mix* et duquel découle sa stratégie de couverture de marché.

##### 3.1.2. Conséquences de la spécialisation

La spécialisation renforce les compétences et la position concurrentielle de l'entreprise en recentrant l'activité autour d'un produit ou d'un savoir-faire mieux maîtrisé que les concurrents.

Spécialisée par produit, l'entreprise est menacée par l'obsolescence du produit. Lorsqu'elle est spécialisée par marché, sa santé est liée à celle du secteur choisi.

La spécialisation sélective est un troisième type hybride qui limite les risques liés au marché ou au produit, car elle consiste à vendre certains produits sur certains marchés en fonction des opportunités.

L'entreprise qui se spécialise doit aussi se focaliser : un outil de production de volume n'est pas assez souple pour satisfaire des demandes spécifiques ; s'il est spécifique, il n'offre pas des rendements d'échelle suffisants pour rester compétitifs.

### 3.1.3. Effets liés à la spécialisation

En se spécialisant, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience : les coûts associés à un volume de production baissent (de l'ordre de 20 à 30%) quand la production cumulée depuis le lancement du produit double. L'effet d'expérience s'accompagne d'une recherche de volume qui se traduit par une stratégie de coûts bas. Un volume de production élevée dégage des économies d'échelle.

La spécialisation favorise l'effet d'apprentissage : la connaissance d'un métier, la maîtrise d'un savoir-faire permettent de réduire les coûts de main-d'œuvre (moins d'erreur, meilleure qualité).

Enfin, l'acquisition d'une taille relative importante sur un secteur fait bénéficier l'entreprise d'un effet de taille auquel est associé un plus grand pouvoir de négociation.

### 3.1.4. Types de couverture par spécialisation

#### 3.1.4.1. Concentration

La concentration correspond à une attaque de l'entreprise sur un seul produit sur un marché. C'est le cas de Ferrari, qui réalise uniquement des voitures de sport de luxe.

	M1	M2	M3
P1			
P2	X		
P3			

#### 3.1.4.2. Spécialisation par produit

L'entreprise se focalise sur un seul type de produit. Par exemple Rover, qui réalise toutes sortes de voitures, allant du bas de gamme jusqu'au haut de gamme.

	M1	M2	M3
P1			
P2	x	X	x
P3			

#### 3.1.4.3. Spécialisation par marché

La spécialisation par marché est réalisée par une entreprise qui ne souhaite pas se focaliser sur un type de produit mais, à l'inverse du cas précédent, sur un type de marché. Cela correspond à une entreprise qui produit tous types de véhicules à roues (voiture, camionnette, camion, véhicule tout-terrain...) mais uniquement destinés au marché militaire, par exemple.

	M1	M2	M3
P1	x		
P2	x		
P3	x		

## 3.2. Stratégie de diversification

L'entreprise occupant une position dominante dans son secteur d'activité peut opter pour une stratégie de diversification dans un nouveau domaine d'activité. L'orientation en sera déterminée par les synergies existant entre les deux domaines et par les moyens mobilisables par l'entreprise.

La diversification est une stratégie de croissance. En se diversifiant, l'entreprise doit développer ses compétences et acquérir les savoir-faire liés au nouveau domaine d'activité qu'elle a choisi. En élargissant le portefeuille d'activités, la diversification permet une meilleure répartition des risques et des gains financiers.

Pour se diversifier, l'entreprise s'appuie sur son métier d'origine et mesure les synergies existant entre son activité principale et le domaine visé.

### 3.2.1. Dimensions de diversification

La diversification géographique : l'activité est étendue à d'autres endroits.

La diversification verticale : par une intégration en amont ou en aval permettant à l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences, motivée par un souci de sécuriser l'approvisionnement ou les débouchés, de renforcer la différenciation, de maîtriser des technologies complémentaires ou de réduire les coûts de production par combinaison d'opérations distinctes.

La diversification horizontale : vers des domaines d'activités différents de l'activité principale mais présentant des complémentarités avec celle-ci.

### 3.2.2. Types de diversification

Le choix d'une stratégie de diversification s'apprécie en fonction de l'attrait du segment d'origine et de la position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale. Selon les cas, il s'agit d'une diversification :

- De placement : lorsque l'attrait du segment et la position de l'entreprise sont forts, celle-ci dispose d'un excédent de liquidités à placer dans une activité nouvelle dans une perspective financière (rentabilité de l'investissement) ou industrielle ;
- De redéploiement : quand l'entreprise occupe une position forte sur un segment en déclin, elle recherche une activité de substitution plus rentable et en croissance.

Le choix est guidé par les synergies entre le segment actuel et le segment visé :

- De survie : c'est un redéploiement dans l'urgence et qui conditionne la pérennité de l'entreprise. celle-ci dispose d'une faible capacité d'investissement et doit exploiter au maximum son savoir-faire acquis ;
- De confortement : lorsque la position de l'entreprise est moyenne, elle peut tenter de modifier le jeu concurrentiel en s'engageant dans une activité complémentaire.

La diversification s'accompagne d'un risque d'échec de la nouvelle activité et peut nuire à l'équilibre financier et à la survie de l'entreprise. Peu risquées à court terme, les

diversifications de placement et de redéploiement présentent des risques à long terme, car elles engagent l'avenir de l'entreprise. Au contraire, la diversification de survie est assortie d'un risque à court terme : la faillite.

**Spécialisation sélective**

L'entreprise se concentre sur certains produits et certains marchés en fonction des opportunités ou de rachats de diverses d'activités

	M1	M2	M3
P1			x
P2	X		
P3		x	

**Couverture globale**

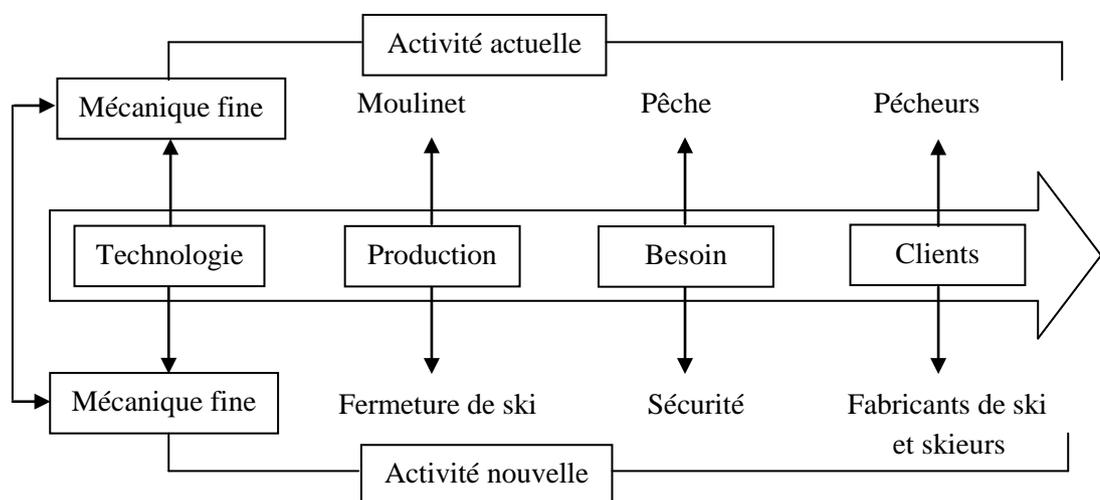
L'entreprise axe sa production sur l'ensemble des produits pour l'ensemble du marché.

	M1	M2	M3
P1	X	X	x
P2	X	X	x
P3	X	X	X

**3.2.3. Pivot de diversification**

Lorsqu'une entreprise choisit une stratégie de diversification, elle s'appuie sur son métier d'origine et mesure les synergies possibles entre son activité principale et le nouveau domaine. L'objectif est de trouver à quel degré de sa maîtrise particulière d'un stade de production ou de transformation la différenciation se fait entre une activité actuelle et son activité nouvelle. Ce point particulier s'appelle le *pivot de diversification*. Ce pivot se situe à l'intersection des deux stades de transformation des filières.

**Fig 17. Pivot de diversification**



## **4. Intégration verticale**

L'entreprise peut adopter une stratégie d'intégration verticale : elle se développera en amont et/ou en aval de ses activités existantes. Une telle stratégie comporte des avantages et des inconvénients.

### **4.1. Formes d'intégration verticale**

Pour fabriquer son produit, l'entreprise doit s'approvisionner auprès de ses fournisseurs pour disposer des matières premières qu'elle va transformer, et/ou des composants qui seront assemblés lors du processus de production. Le produit terminé n'est pas forcément destiné au consommateur final.

L'intégration verticale consiste à étendre le domaine d'activité en amont ou en aval du processus de production déjà maîtrisé. On distingue trois types d'intégration verticale :

- En amont : l'entreprise se développe sur une activité qui précède son processus de production ;
- En aval : l'entreprise décide de maîtriser une activité qui succède à la fabrication de son produit ;
- Totale : combinaison des deux types précédents.

### **4.2. Avantages et inconvénients de l'intégration verticale**

Là où il y avait deux acteurs, l'intégration verticale n'en laisse plus qu'un seul. Initialement, c'est le marché qui régit les transactions entre deux entreprises. La gestion managériale prend le relais et supervise la liaison entre deux étapes successives de production. Les coûts de management se substituent aux coûts de transaction commerciale, souvent à l'avantage de l'entreprise, qui peut en outre tirer un avantage concurrentiel non négligeable de cette réduction des coûts.

L'intégration verticale en amont permet à l'entreprise d'édifier des barrières à l'entrée et à la sortie : la détention de l'outil productif et du savoir-faire peut décourager les entrants potentiels. Par ailleurs, l'intégration en amont réduit les risques liés aux problèmes d'approvisionnement (rupture de stock, délais non respectés, mauvais rapport qualité/ prix...).

### **4.3. Tendances actuelles**

Aujourd'hui, l'intégration verticale n'est plus très prisée des entreprises. Elles préfèrent se recentrer sur un processus de production maîtrisé et flexible. Car les marchés actuels sont marqués par une forte intensité concurrentielle, par une fréquence élevée de renouvellement des produits et par un renforcement de la complexité des technologies employées. Pour s'adapter à cette mutation et rester en phase avec les fluctuations de la demande, les entreprises doivent d'abord renforcer leur flexibilité, mais aussi éviter de trop élargir leur éventail de compétences afin de mieux maîtriser celles qu'elles détiennent déjà. En définitive, l'acquisition de compétences extérieures est une stratégie plus adaptée au contexte actuel : les options stratégiques d'alliances ou de partenariat permettent une meilleure adéquation et plus de flexibilité (voir ci-après).

## 5. Sous-traitance

La sous-traitance consiste à déléguer une partie de la production à une autre entreprise, pour des raisons de capacité de production ou de spécialisation. Cette méthode comporte des avantages pour les deux parties, mais peut aussi fragiliser la situation des deux entreprises.

### 5.1. Principes de la sous-traitance

La sous-traitance met en relation deux entreprises : l'une d'elles est le donneur d'ordres, l'autre le sous-traitant. L'intérêt de ce système est de déléguer une partie de la production à une autre entreprise lorsque l'entreprise donneuse d'ordres n'a pas les capacités suffisantes pour répondre à la demande (on parle alors de sous-traitance de capacité) ou de déléguer une partie de la production à une entreprise spécialisée dans le domaine (il s'agit alors de sous-traitance de spécialité). Le client final n'a pas connaissance du sous-traitant, le donneur d'ordre étant le seul responsable des éventuelles imperfections du produit.

Le plus souvent, la sous-traitance est liée à la fabrication d'un produit. Il arrive aussi que des entreprises sous-traitent certaines de leurs activités, comme le recouvrement des créances, par le biais d'entreprises spécialisées.

Le donneur d'ordres a conçu le produit, mais en délègue la fabrication au sous-traitant. Pour cela, il lui transmet tous les éléments nécessaires (en particulier les plans, les types de matériaux...). Le sous traitant est alors totalement responsable de la production et s'organise comme il le souhaite. Le donneur d'ordre se réserve la possibilité d'effectuer des contrôles pour vérifier la qualité du produit. Une fois la fabrication terminée, le sous traitant retransmet au donneur d'ordres l'ensemble des informations qui lui avaient été confiées. Il n'a pas le droit de les utiliser pour son propre usage, et encore moins de les transmettre à d'autres entreprises. Une partie de la sous-traitance peut être effectuée à l'étranger.

**Tab 10.** *Avantages et inconvénients de la sous-traitance*

	<b>Donneur d'ordres</b>	<b>Sous-traitant</b>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintient un niveau d'activité constant car la s.traitance n'a lieu qu'en cas de besoin (notamment pour la s.traitance de capacité),</li> <li>- Profite de la spécialisation du s.traitant</li> <li>- Reporte les contraintes de stocks et de délais sur le sous-traitant,</li> <li>- Structure plus souple.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débouchés assez stables,</li> <li>- Carte de visite s'il travaille pour une entreprise renommée,</li> <li>- Parfois soutenu par le donneur d'ordres pour des problèmes logistiques ou techniques,</li> <li>- Absence de problèmes commerciaux, de politiques de produits.</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'avoir parfaitement confiance en le sous-traitant car le donneur d'ordres est seul responsable devant les clients.</li> <li>- Fréquence des contrôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un petit nombre de donneurs d'ordres fragilise considérablement le sous-traitant si l'un d'eux fait défaut.</li> </ul>

## 6. Internationalisation

Aujourd'hui, les entreprises ont intérêt à s'ouvrir sur les marchés internationaux. Cette stratégie s'accompagne de risques liés aux pays visés et dont le niveau varie avec le mode d'implantation choisi. Il existe cinq modes d'implantation : exportation directe, indirecte, cession de licence, partenariat, investissement direct.

### 6.1. Conditions de la multinationalité

Les moyens de communication réduisent les temps et les distances, les marchés et les produits se mondialisent, la concurrence devient internationale. Sortir du marché intérieur et s'ouvrir à l'international est désormais une question de survie à long terme pour de nombreuses entreprises. L'entreprise doit :

- Respecter les règles générales du commerce international : réglementation générale (OMC...) et spécifique aux produits, importations et exportations (quotas, embargos et interdictions, licences), douanes (droit de douane, d'entrée et de sortie), financement et parlement internationaux ;
- Eviter les risques de la mondialisation, soit les risques liés aux pays : endettement, instabilité politique, déséquilibre des échanges, protectionnisme...

Avant de s'internationaliser, l'entreprise définit sa présence à l'étranger, repère les concurrents (moyens et stratégies), sélectionne les lieux d'approvisionnement et de production et pense aux alliances stratégiques possibles.

### 6.2. Accès aux marchés étrangers et la multi nationalité

L'internationalisation débute par des exportations. La gestion régulière est ensuite confiée à des agents. Des filiales commerciales sont créées et, enfin, des filiales de production.

L'entreprise est dite multinationale lorsqu'elle réalise des investissements ou des accords de coopération directs à l'étranger. Il s'agit d'investissement ou accord qui est réalisé par une entreprise non résidente ou bien par une entreprise résidente sous le contrôle d'une entreprise non résidente.

Le degré d'internationalisation dépend de la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, du nombre et du type de pays concernés. Tous n'offrent pas le même potentiel.

Pour saisir les opportunités sur les marchés étrangers et limiter du même coup le risque sur le marché national, l'entreprise devient multinationale. Elle modifie sa gestion pour tenir compte des différences entre pays sur les modes de consommation.

Après avoir sélectionnée ses marchés cibles et opté pour un mode d'entrée, l'entreprise devra élaborer un plan de marketing international et choisir un mode d'organisation : d'abord un simple service export, puis un département international, jusqu'à l'entreprise *globale*.

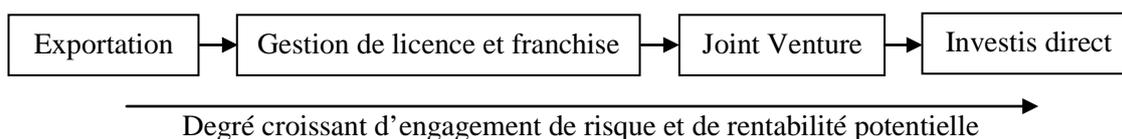
#### 6.2.1. Choix des marchés

En élaborant son plan international, l'entreprise doit définir ses objectifs et sa politique. Pour ce faire, elle doit considérer deux questions : le nombre et le type de pays concernés.

### 6.2.2. Choix d'un mode d'accès

Une fois les marchés choisis, il faut que l'entreprise détermine la meilleure façon de s'y implanter. Quatre grandes options sont envisageables : l'exportation directe ou indirecte, la cession de licence, le partenariat et l'investissement direct. Chacune d'elles comporte un niveau d'engagement, de risque et de rentabilité, différent.

**Fig 18.** *Modes d'implantation à l'étranger*



#### 6.2.2.1. Exportation

Le moyen le plus simple d'avoir accès à un marché étranger est d'y exporter une partie de sa production. Il existe deux types d'exportation. La première est dite *exportation indirecte* consiste à trouver un intermédiaire (entreprise import-export). Celui-ci peut être un exportateur dans son *propre pays*, ou un *agent exportateur* qui contactera des acheteurs étrangers en échange d'une commission, une *coopérative* qui exporte au nom de plusieurs producteurs, ou avoir recours au *portage*. Dans le cas d'une *exportation directe*, plusieurs solutions sont envisageables pour le fabricant : l'entreprise craie un *service export* chargé des ventes à l'étranger, créer une *filiale commerciale à l'étranger*, qui contrôle directement les opérations internationales, ou avoir recours à des représentants de commerce internationaux, qui sont envoyés à l'étranger pour prospecter la clientèle et prendre des commandes.

#### 6.2.2.2. Cession de licence et la franchise

Le producteur conclut un accord avec un partenaire étranger qui, en échange d'un droit ou d'une redevance, obtient l'autorisation d'utiliser un processus de fabrication, une marque, un brevet, un composant... Une autre possibilité est le *contrat de gestion*. Selon cette formule, l'entreprise apporte ses compétences de gestion à une société étrangère qui fournit les capitaux (chaîne d'hôtellerie). Une autre formule est celle de la *franchise*. En tant que franchiseur, l'entreprise offre l'utilisation de son concept, de sa marque et de son système d'exploitation. Le franchisé est une entreprise locale, qui prend à sa charge les investissements et paye une redevance généralement proportionnelle au chiffre d'affaires.

#### 6.2.2.3. Joint-venture

La joint-venture consiste à s'associer avec des partenaires locaux, partageant ainsi la propriété et le contrôle. L'investisseur étranger prend une participation dans la société locale et réciproquement. Ou bien les deux parties décident de créer une nouvelle entité.

#### 6.2.2.4. Investissement direct

La dernière étape de s'implanter sur un marché extérieur consiste à investir dans une unité de production ou d'assemblage située à l'étranger.

### 6.2.3. Stratégies d'internationalisation

Les entreprises qui optent pour l'internationalisation suivent un des trois modes suivant :

- *La standardisation (globalisation)* : de nombreuses entreprises internationales cherchent à homogénéiser leur politique marketing, avec comme principal objectif la réduction des coûts en fabricant le même produit, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle et de simplifier la logistique. On peut aussi standardiser la communication. L'argument posé en faveur de la standardisation est la convergence du mode de consommation à travers le monde.

**Remarque :**

*Homogénéité de la consommation est la base même du concept de mondialisation. Celle-ci est soutenue par le développement technologique des moyens de communication et de transport.*

Les entreprises qui peuvent appliquer la stratégie de globalisation sont les grandes entreprises appelée des *entreprises portent drapeau*. Ex : Quand on se demande quel est le pays spécialiste de la production des boissons gazeuses non alcoolisées, on pense aux Etats Unis d'Amérique car on songe à Coca Cola. Cette dernière est donc une entreprise porte drapeau, et les consommateurs préfèrent les produits du pays d'origine.

- *L'adaptation (la localisation)* : Celle-ci consiste à ce que les entreprises s'adaptent aux marchés extérieurs pour pouvoir les pénétrer. En effet, dans de nombreux secteurs, les attentes et désirs des consommateurs sont divergents d'un pays à l'autre (nourriture par exemple). Les petites entreprises, et qui ne sont pas connues, doivent s'adapter aux spécificités des marchés locaux.

- *La glocalisation* : cette stratégie d'internationalisation est un mélange des deux stratégies précédentes, avec comme résultats des produits *Ersatz* ou encore les *faux jumeaux*. Ce sont des produits qui semblent être identiques mais qu'en réalité ne sont pas les mêmes.

### 6.3. Freins au développement d'entreprises étrangères

Lorsqu'un Etat veut limiter les activités d'entreprises étrangères sur son territoire, il dispose de plusieurs méthodes, plus ou moins protectionnistes. Les premières ne portent pas atteinte à la direction de l'entreprise, tandis que les plus fortes soustraient le pouvoir aux étrangers ou interdisent l'activité de l'entreprise sur le territoire. Il s'agit, par ordre croissant :

- D'ingérences non discriminatoires,
- D'ingérences discriminatoires,
- De sanctions discriminatoires,
- De dépossession

Plus les mesures sont contraignantes, moins elles sont nombreuses.

**Tab 11.** *Actions d'un pays hôte pour faire face à un investisseur étranger*

Phases	<b>A</b> <b>Ingérences non discriminatoires</b>	<b>B</b> <b>Ingérences discriminatoires</b>	<b>C</b> <b>Sanctions discriminatoires</b>	<b>D</b> <b>Dépossession</b>
1	Exiger la nomination de ressortissants nationaux à des postes de direction	N'autoriser que des entreprises conjointes (dans lesquelles l'entreprise étrangère est minoritaire)	Expropriation déguisée (réinvestissement obligatoire et précisé des profits, par exemple)	Expropriation Nationalisation
2	Négocier des prix de transfert dans le but de favoriser l'assiette de l'impôt dans le pays hôte	Prélever des impôts spéciaux ou de fortes charges pour les services publics	Prélever des impôts ou des charges destinées à la réalisation de profits	Socialisation (nationalisation généralisée)
3	Exiger des industries exportatrices qu'elles vendent sur le marché intérieur à un prix égal au seuil de la rentabilité pour : - Subventionner la consommation locale - Favoriser l'investissement local	Recourir à différentes tracasseries juridiques	Réclamation de dédommagements importants pour des iniquités passées.	
		Encourager un boycott des produits ou du personnel de l'entreprise		
4	Demander à l'investisseur de construire certaines infrastructures sociales et économiques			
5	Exiger l'utilisation d'un certain pourcentage d'éléments locaux parmi les composants importés.			
6	Rendre temporairement inconvertible la monnaie du pays hôte			

## 7. Modes de croissance de l'entreprise

L'entreprise peut suivre différents modes pour grandir et gagner davantage des parts de marché. L'entreprise est obligée de croître pour obtenir un avantage concurrentiel basé sur les coûts et ayant donc une capacité compétitive pour faire face à ses concurrents. Il existe deux modes de croissance :

### 7.1. Mode de croissance interne

Les modes de croissance interne de l'entreprise sont basés sur les moyens internes de l'entreprise assurant un management autonome. La croissance est lente avec le risque de ne pas pouvoir survivre dans un environnement hostile avec une densité concurrentielle intense.

### 7.2. Mode de croissance externe

L'entreprise fera appel à des facteurs de croissance externes en suivant différents modes :

### **7.2.1. Fusion**

La fusion se fait entre deux entreprises ou plus, pour la création d'une nouvelle entreprise. La fusion est un contrat à long terme qui a pour objectif de s'accaparer des facteurs de croissance dans l'autre entreprise. La fusion a l'avantage d'une croissance rapide mais la différence de culture entre les deux personnels des entreprises peut nuire à leur coopération, notamment au niveau du conseil d'administration.

### **7.2.2. Absorption**

L'entreprise qui absorbe a le bénéfice de tous les facteurs de croissance notamment technologique, image de marque etc. L'avantage de l'absorption réside dans une croissance rapide de la part de marché. L'entreprise doit avoir la capacité de restructurer l'entreprise absorbée. Il s'agit d'un contrat à long terme.

### **7.2.3. Alliance**

L'alliance entre deux entreprises ou plus se fait à court terme sur une certaine durée. C'est un contrat entre deux entreprises concurrentes qui exercent dans le même domaine d'activité stratégique (DAS) et qui décident de s'allier pour la réalisation d'un projet. Ces deux entreprises sont alliées dans ce projet et restent concurrentes dans les autres. Il y'a un risque de fuite technologique.

Ces entreprises mettent en commun des ressources sur une durée et un degré d'intégration variables. L'entreprise accroît ainsi son adaptabilité et sa réactivité au marché. Elle réduit les coûts de transaction et d'organisation, mais exige une coordination soutenue pour parer aux éventuelles divergences sur la répartition des tâches, des risques et des bénéfices. Les alliances couvrent un vaste champ :

- Recherche et développement et production
- Achats : centrale d'achat commune pour réduire les couts d'approvisionnement ;
- Gamme de produits
- Distribution, communication, image

L'environnement change rapidement et constamment. Maitriser le temps est essentiel à la gestion des entreprises. Les facteurs clés du succès doivent être exploités le plus vite possible, avant la concurrence. Avec la multiplication des produits ou services, l'entreprise doit se focaliser sur les domaines où elle excelle et s'allier dans les domaines où sa compétence est moindre. L'alliance permet de sauter ou de raccourcir certaines étapes, d'acquérir rapidement une technologie ou un savoir-faire non maitrisé et d'accélérer le retour sur investissement des efforts de recherche et développement (licences, cession de savoir-faire).

### **7.2.4. Partenariat**

Le partenariat est un contrat à court terme entre deux entreprises complémentaires. Celles-ci se décident de se lancer dans un projet commun et compléter, alors, leur savoir faire (hôtel- Restaurant)

## **8. Stratégie de désengagement**

Il arrive qu'une entreprise constate que l'une de ses activités n'est plus rentable ou que le segment du marché qu'elle occupe est en déclin. Elle doit alors prendre la décision de s'en séparer.

### **8.1. Raisons de désengagement**

Une activité dont la rentabilité est faible, voire nulle ou négative, et dont le potentiel de développement est limité ne présente plus d'intérêt pour l'entreprise et constitue même à terme un danger. Celle-ci doit, alors, envisager de se retirer de ce domaine d'activité. L'abandon est également justifié lorsque la position concurrentielle devient trop faible, et ce d'autant plus que l'activité est arrivée à maturité ou à même entamée sa phase de vieillissement.

Un dernier indicateur de la nécessité du désengagement est la valeur du secteur : l'attrait du secteur pour l'entreprise que l'on mesure à l'aide de critères objectifs et subjectifs (synergies, barrières à l'entrée et à la sortie...).

Ces dernières années, de nombreux grands groupes industriels ont cherché à se recentrer sur leur métier de base. Dans cette optique, ils ont choisi de se désengager de certaines de leurs activités.

### **8.2. Les signes précurseurs du désengagement**

La nécessité du désengagement peut résulter d'une évolution lente, continue et perceptible ou au contraire d'une brusque modification de l'environnement concurrentiel : un nouvel entrant, l'arrivée d'un produit de substitution, un changement de technologie, du cadre réglementaire. L'entreprise peut aussi profiter d'une opportunité qu'elle aura su déceler : c'est l'intérêt manifesté par l'acheteur qui va la décider à vendre son activité. Un désengagement se gère. L'entreprise doit limiter les pertes et, si possible, tirer autant de profit que possible de l'opération.

### **8.3. Les modalités**

Lorsqu'une entreprise abandonne une activité, cette dernière ne disparaît pas forcément. Il y a généralement un candidat à la reprise. Il faut alors définir les termes de la transaction.

Quand le désengagement est motivé par l'absence de rentabilité de l'activité ou par la perte des compétences nécessaires à son maintien, l'entreprise ne cherche pas un bénéfice financier.

Si la décision a pu germer et murir, l'entreprise doit s'efforcer de maintenir en forme l'activité qu'elle souhaite vendre afin d'en tirer le meilleur prix. Le désengagement peut d'ailleurs résulter d'une volonté stratégique de gain financier.

## **9. Innovation**

Une innovation est une invention humaine qui est industrialisable et qui rencontre un succès commercial.

**Remarque**

*A tout produit ou service, correspond une stratégie de positionnement. Ce sont les stratégies business chers à Michael Porter.*

Suite à cette définition, nous pouvons classer l'ensemble des innovations à l'aide de deux classements différents :

- *Innovation de rupture / innovation d'amélioration*

Une innovation de rupture bouleverse l'état existant et impacte à grande échelle un ou plusieurs secteurs (le capteur CCD, qui a permis la photographie numérique. Cette innovation de rupture a bouleversé nos habitudes : la plupart des photos sont aujourd'hui prises avec nos téléphones portables, l'industrie argentique a disparu et avec elle la filière du développement des photographies.

A l'opposé, une innovation d'amélioration permet, comme son nom l'indique, d'améliorer une invention existante pour la rendre plus efficace.

- *Innovation technologique / innovation stratégique.*

Des succès stories s'expliquent par une technologie : (le capteur CCD rentre lui aussi dans ce cas, comme le téléphone portable, internet, etc.).

D'autres succès stories *ne s'expliquent pas par l'invention d'une nouvelle technologie* : (Zara). Elles ont pour source une innovation d'un autre ordre : une innovation stratégique.

Globalement, une innovation stratégique permet en même temps :

- D'offrir plus de valeur à l'usage du produit ou du service (soft innovation),
- De disposer d'une structure de coûts de production plus faible ou plus agile.

Cette réduction de coûts de production peut avoir deux sources :

- Le modèle économique de l'entreprise dans son ensemble est plus léger et adaptatif ;
- Des critères du produit établis par le marché peuvent être chers à produire, mais n'intéressent peu l'utilisateur et peuvent donc être diminués voir éliminés.

**Remarque**

Le croisement de ces deux classements nous fait parler alors de technologie de rupture, technologie d'amélioration... et de stratégie de rupture.

Globalement, les innovations stratégiques regroupent donc les innovations sur le business model et les stratégies de rupture. Certaines stratégies de rupture vont plus loin : en plus de la rupture stratégique, elles créent un nouveau marché dénué de concurrents. Créer de telles innovations demande de sortir du cadre, pour dans chacun des cas, se réinventer, réinventer son secteur.

**Remarque**

*Avoir la bonne idée au bon moment, être capable de penser en rupture, créer quelque chose de radicalement nouveau est possible, mais statistiquement assez rare.*

## **10. Stratégies selon la position concurrentielle**

Il sera examiné, dans ce qui suit, les différentes stratégies envisageables par une entreprise compte tenu de sa position concurrentielle.

### **10.1. Stratégies ouvertes aux leaders**

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché. Le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé. Il constitue un pôle de référence que les concurrents s'efforcent d'attaquer, d'imiter ou d'éviter.

A moins de jouir d'une situation de monopole légal, un leader doit rester constamment en éveil. La concurrence s'acharne en effet à attaquer ses positions et à réduire son emprise sur le marché (innovation réussie par les concurrents...).

L'objectif d'un leader est de rester à la première place. Il peut alternativement ou conjointement accroître la demande primaire, contenir l'attaque de la concurrence à l'aide de stratégies offensives ou défensives, et augmenter sa part de marché.

#### **10.1.1. Accroissement de la demande primaire**

L'entreprise jouissant d'une position de leader bénéficie toujours d'un accroissement global du marché. Elle a tout intérêt à développer la demande générique pour le produit. Elle peut parvenir par la recherche de nouveaux utilisateurs.

##### **10.1.1.1. De nouveaux utilisateurs**

La première approche consiste à rechercher de nouveaux utilisateurs. Il peut s'agir d'acheteurs qui ne connaissaient pas le produit, ou étaient réticents à l'acheter en raison de son prix ou de tout autre facteur.

##### **10.1.1.2. De nouvelles utilisations**

Une deuxième stratégie consiste à imaginer et à promouvoir de nouvelles utilisations ou de nouveaux moments de consommation du produit.

##### **10.1.1.3. Un niveau de consommation plus élevé**

La troisième approche consiste à convaincre le marché de consommer davantage de produit à chaque utilisation (shampooing). Les entreprises qui fabriquent des biens durables utilisent également cette stratégie lorsqu'elles suggèrent d'accroître le taux d'équipement. Une autre stratégie consiste à inciter les consommateurs à renouveler plus souvent leur produit durable.

#### **10.1.2. Protection de la part de marché**

En même temps qu'elle s'efforce d'accroître la demande primaire, une entreprise leader doit contenir l'action des concurrents, avides de tirer parti de sa moindre faiblesse.

Une stratégie d'innovation continue est la réponse la plus constructive aux assauts de la concurrence. En restant continuellement à la pointe, une entreprise leader a de bonnes chances

d'essouffler sa concurrence. Au delà de l'innovation, le leader a intérêt à garder l'initiative dans tous les domaines pour préserver sa position : services aux clients, efficacité de la distribution, réduction de coûts...

Même lorsqu'il ne souhaite pas multiplier les offensives, le leader du marché a intérêt à se protéger contre toutes les attaques possibles. Il doit analyser les zones à défendre, même au prix d'un sacrifice, et sur quels domaines capituler. Les stratégies défensives visent à limiter la probabilité d'attaques, à les détourner et à diminuer leur intensité. On identifie six stratégies de défense à usage d'un leader.

#### **10.1.2.1. La défense de position**

Elle consiste à fortifier la place de ses produits et de ses marques dans l'esprit des clients de façon à rendre sa position imprenable. C'est ce que font les marques leaders lorsqu'elles investissent massivement en communication publicitaire alors qu'elles bénéficient d'une notoriété très élevée et d'une excellente image.

#### **10.1.2.2. La défense d'avant-poste**

Au delà de la défense de ses positions, le leader avance quelques pions destinées à protéger ses éventuels points faibles ou bien à servir de point d'appui à une contre-offensive.

#### **10.1.2.3. La défense préventive**

Il s'agit d'attaquer le concurrent *avant* qu'il ne déclenche les hostilités. Le leader anticipe les réactions de son challenger en prenant l'initiative du combat.

Une telle stratégie consiste souvent à envoyer des signaux de marché, sincères ou fictifs, afin de dissuader les concurrents d'attaquer. On peut, par exemple, lancer plusieurs nouveaux produits en les annonçant publiquement à l'avance. Une annonce préalable indique aux concurrents qu'ils devront se battre pour gagner des parts de marché. Elle peut ainsi affecter leurs produits actuels car les clients suspendent leurs achats pour attendre le produit de la marque leader qui vient d'être annoncé. Certaines entreprises ont même été accusées de pratiquer le *vapoware* : il s'agit de gêner les concurrents au travers d'annonces mensongères dont le produit n'est jamais lancé ou l'est beaucoup plus tard que prévu.

#### **10.1.2.4. La contre offensive**

Si le concurrent réussit à prendre position grâce à ses initiatives en matière de produit, de prix, ou de distribution, le leader doit en général contre-attaquer. La contre-attaque peut s'appuyer sur des actions très diverses. Une riposte souvent efficace consiste à envahir à son tour le terrain de prédilection de l'attaquant.

#### **10.1.2.5. La défense mobile**

La défense mobile consiste à se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points d'appui offensifs ou défensifs. Une telle mobilité conduit en général à une politique active d'innovation impliquant soit un élargissement de marché soit une diversification. *L'extension* de marché invite l'entreprise à remonter du produit actuellement vendu à besoin

générique qui le sous-tend. L'entreprise investit alors en R&D sur toutes les technologies susceptibles de satisfaire ce besoin. (Entreprises pétrolières investissant en énergie). La *diversification* constitue l'autre option stratégique.

#### **10.1.2.6. Le repli stratégique**

Même les grandes entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas toujours défendre l'ensemble de leur territoire. Une solution consiste alors à effectuer un repli stratégique. Il ne s'agit pas de sortir du marché, mais d'abandonner les segments les moins significatifs ou ceux sur lesquels on est faible. L'objectif est de consolider sa position concurrentielle autour de quelques points d'appui essentiels.

#### **10.1.3. L'extension de la part de marché**

Un leader peut également progresser en s'efforçant d'accroître sa part de marché. Cependant, une hausse de part de marché n'améliore pas toujours la rentabilité, notamment dans les activités de service fortement consommatrices de main-d'œuvre où les économies d'échelles sont limitées. Tout dépend de la stratégie de l'entreprise. Parce que le coût d'une hausse de part de marché peut parfois dépasser les revenus, quatre facteurs doivent être pris en compte avant de choisir cette stratégie.

- *Les risques de réaction des pouvoirs publics* sur la constitution d'alliances ou les fusions pour les entreprises déjà dominantes qui donnent naissance à des géants dominant leurs secteurs. De même, les pouvoirs publics peuvent décider de ne pas donner leur feu vert à une opération de rachat.
- *Le coût économique de l'augmentation de part de marché.* Il est souvent pas rentable le surcroît de la part de marché au delà d'un certain seuil. Les clients qui échappent à l'entreprise peuvent ne pas aimer sa marque ou être attachés à une marque concurrente, avoir des besoins trop spécifiques pour être satisfaits par *la marque de tout le monde* ou préférer les petits fournisseurs. Tenter de les attirer est alors extrêmement coûteux. Par ailleurs, les concurrents réagissent d'autant plus violemment que leur part de marché se restreint. Les stratégies d'extension de part de marché sont moins justifiées dans les secteurs où les économies d'échelle et les effets d'apprentissage sont limités, lorsqu'il les clients aiment diversifier leurs sources d'approvisionnement.
- *Le marketing-mix permettant de développer la part de marché.* Les entreprises qui parviennent à augmenter leur part de marché s'appuient en général sur des nouveaux produits, une forte qualité et des dépenses marketing importantes. La plupart du temps, les baisses de prix ne sont pas très efficaces car certains concurrents réagissent en adaptant la même stratégie tandis que d'autres privilégient la différenciation. La concurrence et la guerre des prix sont plus intenses dans les secteurs caractérisés par des coûts fixes importants, des coûts de stockage élevés et une demande stable.
- *Les effets d'une part de marché accrue sur la qualité réelle et perçue.* Un nombre trop élevé de clients peut faire pression sur les ressources de l'entreprise, affectant la qualité du produit et du service. Cette question est particulièrement aigüe lorsque la rareté est un élément clé du positionnement, notamment dans le luxe.

## 10.2. Stratégies du challenger

Ce sont des entreprises en position de dauphin. Ce sont souvent de très grandes entreprises. Un dauphin est toujours confronté à un dilemme. Il lui faut soit chercher à accroître sa part, soit se contenter des positions acquises. Souvent, les challengers développent des ambitions élevées tandis que les leaders s'endorment sur leurs lauriers. Voici ci-après les stratégies d'attaque concurrentielle ouvertes à ce type d'entreprise.

### 10.2.1. Le choix de l'objectif et du concurrent

L'objectif d'un challenger est d'accroître sa part de marché, au détriment d'un concurrent. Contrairement à la guerre où l'ennemi est prédéterminé, l'entreprise a souvent le choix de son opposant. La firme qui attaque peut choisir entre trois approches :

- *Attaquer le leader.* C'est une stratégie très risquée, mais très efficace en cas de succès. elle a d'autant plus de chances de réussir que le leader n'est pas vraiment dominant ou bien en perte de vitesse. On s'attache alors à comprendre les sources de mécontentement de la clientèle ou les besoins non satisfaits, afin de découvrir un angle d'attaque. On peut aussi surclasser le leader par une innovation spectaculaire.
- *Attaquer un concurrent de sa taille qui est en perte de vitesse ou sous-financé.* Ce type d'entreprise est souvent pénalisé par des produits anciens, des prix excessifs ou des clients mécontents.
- *Attaquer les petites entreprises régionales.* C'est souvent une stratégie payante car elle ne nécessite pas une offensive de grande envergure.

### 10.2.2. La stratégie d'attaque

Il existe cinq stratégies offensives possibles pour un challenger :

#### 10.2.2.1. L'attaque frontale

Elle consiste à masser ses troupes directement face à l'ennemi et à s'aligner pied à pied sur le terrain des produits, des prix, de la publicité et de la distribution. C'est l'entreprise qui disposera des forces les plus importantes (ses ressources) et de la plus grande ténacité qui gagnera. Plutôt qu'une attaque frontale directe, le challenger peut déclencher une offensive partielle, par exemple en cassant les prix tout en s'alignant sur la qualité des produits.

#### 10.2.2.2. L'attaque de côté

Il s'agit d'attaquer les faiblesses de l'ennemi. Une attaque de côté se matérialise souvent dans une région ou dans un segment donné. L'*approche géographique* consiste à isoler des zones où le concurrent est plus faible. L'autre offensive latérale, plus courante, consiste à isoler un *segment peu ou mal couvert* et à le développer, voire à en créer de nouveaux.

L'attaque de côté se rapproche finalement de l'état d'esprit marketing qui s'efforce de détecter des besoins négligés et de les satisfaire. Elle est particulièrement pertinente pour un challenger qui dispose de ressources moindres que son adversaire.

### 10.2.2.3. L'encercllement

L'encercllement consiste à lancer plusieurs attaques simultanées contre le leader, afin de forcer à se défendre sur plusieurs fronts à la fois. L'encercllement se justifie lorsque l'attaquant dispose de ressources supérieures à celles de l'adversaire et qu'il pense arriver à une décision plus rapide en multipliant les lignes de front.

### 10.2.2.4. L'écart

C'est la stratégie offensive la plus indirecte, car elle consiste à éviter toute confrontation avec le leader en s'attaquant à des marchés non tenus par lui. Elle se présente sous plusieurs formes selon que l'attaquant diversifie ses produits, ses marchés ou ses technologies.

Le saut technologique est souvent une stratégie d'écart efficace dans les industries high-tech. Au lieu d'imiter le leader et d'engager avec lui une coûteuse attaque frontale, le challenger investit dans la recherche et, lorsqu'il a mis au point une innovation, déplace le terrain d'opérations à son avantage.

### 10.2.2.5. La guérilla

La guérilla consiste à harceler le leader à coups de petites attaques localisées et intermittentes. L'objectif est d'irriter le leader afin de le déstabiliser, tout en donnant des occasions de faire parler de soi. Les moyens employés peuvent être conventionnels ou non : guerre des prix sélective, coups promotionnels, surenchère publicitaire, actions en justice...

Ce serait une erreur de considérer la guérilla comme une stratégie *intérieure* uniquement réservée aux PME en mal d'argent et d'identité. La multiplicité des opérations ponctuelles peut désorganiser l'ennemi et s'avérer plus efficace qu'une attaque massive.

## 11. Stratégies ouvertes aux suiveurs

Pour Theodore Levitt que qu'une stratégie d'imitation peut être tout aussi rentable qu'une stratégie d'innovation. C'est l'innovateur qui supporte tous les coûts associés à la conception, à la distribution et au lancement publicitaire du produit. En récompense de ses efforts, il s'attend à dominer le marché. Pourtant, d'autres entreprises apparaissent, imitent l'innovation et réalisent des profits d'autant plus élevés qu'elles n'ont pas eu à supporter les frais de développement.

Il ne faudrait pourtant pas déduire de ce qui précède qu'un suiveur n'a pas besoin de stratégie, bien au contraire. Pour que les clients préfèrent ses produits à ceux du pionnier, il doit utiliser des éléments de *différenciation* (emplacement, services, caractéristiques annexes du produit, relations humaines...). Les suiveurs les plus performants adoptent une ou plusieurs des stratégies suivantes :

- *Une forte puissance marketing*, liée à une capacité à investir massivement dans la communication et la distribution ;
- *La qualité de produit améliorée* par rapport au pionnier ;
- *Un prix inférieur*, ce qui exige d'avoir des coûts bas ;
- *Un positionnement différent pour un prix comparable* ;

- *Une stratégie de niche* fondée sur l'identification d'un segment de marché spécifique ;
- *Une montée en gamme* associée à une offre différenciée et des prix plus élevés.

Ces stratégies supposent une bonne analyse du marché, une connaissance précise de la stratégie du leader et une surveillance attentive des facteurs contrôlables (coûts d'approvisionnement, coût de production, investissements commerciaux).

### **Conclusion**

Les choix stratégiques de l'entreprise concernent les options stratégiques envisageables pour une organisation, à la fois en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre. Il s'agit d'adapter la stratégie de l'entreprise aux forces de l'environnement.

# **Chapitre 4**

## **PILOTAGE ET DEPLOIEMENT STRATEGIQUE**

## Chapitre 4. Pilotage et déploiement stratégique

### Introduction

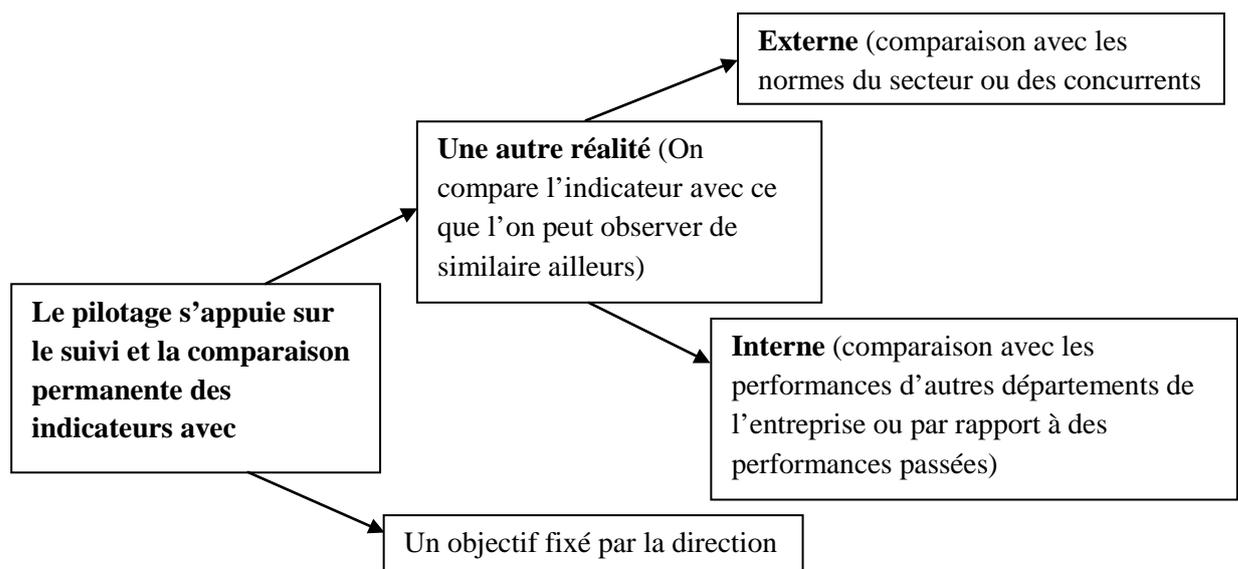
Le pilotage de l'entreprise implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. Le suivi du plan d'action en permanence permet de connaître et agir rapidement aux défaillances. Le *Balanced Scorecard* est un système de mesure de la performance stratégique. Ses résultats sont liés à la stratégie. Concevoir une stratégie n'est en fait que la première étape de la démarche du *Balanced Scorecard*, la mettre en œuvre et la déployer sur le terrain est une autre paire de manches.<sup>1</sup>

### 1. Pilotage de l'entreprise

La performance est intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court terme et à long terme, regroupés souvent sous forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Le rôle du pilotage de la performance de l'entreprise consiste, donc, à mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs et à définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative. La figure suivante présente les différents référentiels possibles. Le choix de ces référentiels permet de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance.

**Fig 19.** Représentation graphique du pilotage



**Source :** Barabel, Meier, « Manageot : les meilleures pratiques du management » Dunod, Paris 2008.

<sup>1</sup> Pour reprendre les termes de R. Kaplan et D. Norton, l'exécution est donc bien plus importante que la vision.

## 2. Pilotage stratégique et pilotage opérationnel

Le pilotage a pour mission, de s'assurer que les objectifs seront bien atteints et qu'aucun problème opérationnel ne vienne entraver ce dessein. Cependant, il faut absolument clarifier les notions de pilotage stratégique et de pilotage opérationnel. Les deux sont indispensables et de même importance.

Le pilotage stratégique a pour mission d'assurer que les objectifs stratégiques issus du schéma directeur sont bien atteints. Ce sont les objectifs à moyen et long termes de l'organisation. Il se concentre donc sur le suivi des projets et actions qui ont été validées par la direction et qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques. Le pilotage opérationnel consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation. S'assurer que l'organisation fonctionne correctement sans heurts. Par défaut, les indicateurs opérationnels dominent très largement. Ils sont plus naturels. Or ce ne sont pas forcément ceux qui intéressent le plus, le haut management.

## 3. Logique de pilotage de la performance

Le pilotage peut obéir à différentes *philosophies*, qui répondent à des situations stratégiques et à des cultures différentes. Le choix d'une logique de pilotage revient au comité exécutif de l'entreprise. Il existe deux logiques possibles que l'on opposera de manière schématique.

### 3.1. Logique financière

Selon cette logique, le pilotage s'intéresse aux résultats financiers de chaque entité et s'appuie sur le principe de responsabilisation individuelle et de délégation. Cette logique se base sur :

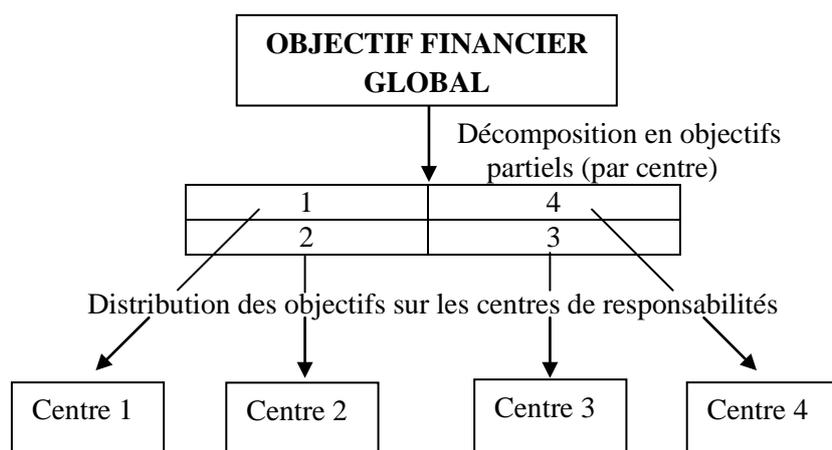
**Les résultats** : le pilotage n'interfère pas avec le déroulement de l'action, par principe de décentralisation et d'autonomie et n'intervient que sur des objectifs a priori et des résultats a posteriori. Il s'agit donc d'une logique d'engagement et de contrôle des résultats avec des exigences de globalité (entités importantes) et d'espacement dans le temps.<sup>2</sup>

**Les finances** : puisque ce pilotage ne se mêle pas des contenus d'action, il n'entre pas dans des considérations techniques sur le contenu des actions et recourt au langage financier situé *en dehors* des techniques et des processus particuliers.

**La responsabilisation** : le pilotage agit indirectement sur les contenus concrets de l'activité, en responsabilisant les managers sur l'atteinte d'objectifs (motivation des managers). Le pilotage de l'action proprement dit est délégué à chaque responsable qui détermine les outils et les méthodes susceptibles d'assurer sa réussite dans la tenue des objectifs.

L'entreprise est alors souvent découpée en territoires autonomes dotés de comptes analytiques et érigés en centres de responsabilité. Chaque dirigeant de centre de responsabilité répond essentiellement, sinon exclusivement, du résultat financier de son territoire, enregistré en fin de période. Chaque fois que cela est possible, ce résultat prend la forme d'une rentabilité ou d'un profit analytique. Le pilotage est alors charpenté par un système de reporting financier qui se calque sur un organigramme hiérarchique.

<sup>2</sup> Organiser le reporting sur des périodicités trop resserrées peut nuire à l'autonomie des managers locaux. Descendre le reporting trop bas serait contradictoire avec la volonté de responsabiliser intégralement sur un résultat.

**Fig 20. Logique de pilotage financière**

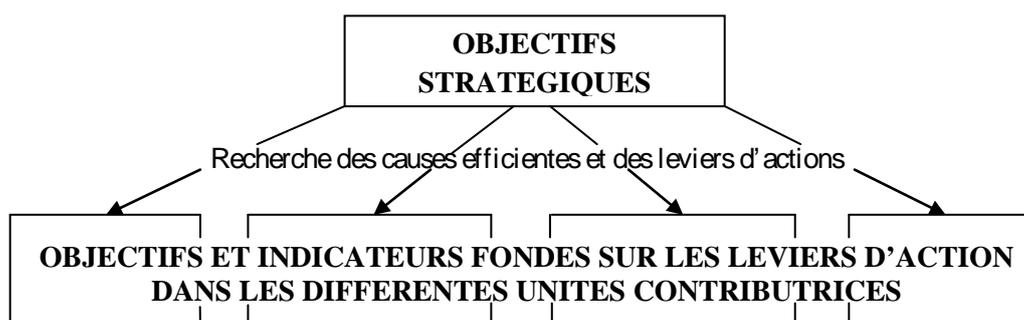
Source : Lorino. P, « Méthodes et pratiques de la performance ». 3<sup>e</sup> Editions d'organisation, Paris, 2003.

Cette logique de pilotage est *simple* (une fois le système de reporting est mis en place, le pilotage devient une affaire bien huilée),  *motive et mobilise les responsables* (bénéficiant d'autonomie), et  *relie clairement* les performances financières locales aux performances financières globales de l'entreprise. Par contre, elle présente des inconvénients et des risques :

- Cette logique tend à cloisonner et diviser l'entreprise (*chacun maître chez soi*), ce qui peut être un handicap si les processus de l'entreprise présentent un certain degré d'intégration et que les performances des diverses entités sont interdépendantes d'où le risque de nuire à la performance globale ;
- Elle ne fournit aucune visibilité sur les causes réelles de performance, ce qui peut empêcher aux niveaux plus élevés du management l'identification des leviers de progrès dont ils doivent se saisir prioritairement dans une situation donnée ;
- Elle présente fréquemment un biais en faveur du court terme.

### 3.2. Logique stratégique-opérationnelle

Il ne s'agit plus de partir d'un objectif financier global pour aboutir à des objectifs financiers analytiques, par désagrégation, mais de partir d'objectifs stratégiques pour aboutir à des objectifs opérationnels locaux à travers une analyse causes-effets.

**Fig 21. Logique de pilotage stratégique-opérationnelle**

Source : Lorino. P, « Méthodes et pratiques de la performance ». 3<sup>e</sup> Editions d'organisation, Paris, 2003.

La logique stratégico-opérationnelle est plus complexe et plus délicate à utiliser que la logique financière. Elle exige un dialogue fluide entre spécialistes de management stratégique et opérationnel, mais elle est indispensable dès que l'activité de l'entreprise présente un certain niveau d'intégration entre les unités et les fonctions (interdépendances, synergies) et un certain degré de complexité. Dans ce cas, la recherche des causes de performance pourra rarement s'inscrire à l'intérieur d'un seul secteur de responsabilité. Il est alors indispensable de construire un diagnostic collectif, fréquemment réajusté, pour identifier les leviers d'action pertinents, pour coordonner le déroulement de l'action et pour assurer la capitalisation collective de l'expérience.

#### 4. Outils de pilotage de la performance

Les outils de pilotage d'entreprise peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

- *Les outils de suivi de la mise en œuvre d'une **stratégie*** : ces outils sont externes (finances, marché, clients, produits), et internes (plan de progrès, amélioration des processus, plan de motivation du personnel) ;
- *Les outils de contrôle des **activités*** : Il s'agit des indicateurs ou des unités d'œuvre qui rendent compte de la performance de chaque activité (activités opérationnelles et activités support).

#### 5. Système de mesure de la performance

Afin de piloter la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'interpréter des résultats, d'établir des *systèmes de mesures*, de planifier les opérations et de prendre des décisions judicieuses pour atteindre les objectifs fixés. Le système de mesure de la performance (*Business Performance Measurement, BPM*), sous forme de tableau de bord est un système d'information qui est au cœur du processus de gestion de la performance. Il est principalement dédié au soutien de la prise de décision et au management stratégique.

La mise en place du tableau de bord s'effectue à travers les étapes suivantes :

- Fixer les objectifs que l'entreprise doit atteindre ;
- Lister les points clés à suivre pour parvenir à réaliser ces objectifs ;
- Déterminer quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer ces points clés ;
- Fixer le *circuit* du tableau de bord (qui renseigne ? qui sont les destinataires ?... ) ;
- Créer le projet de tableau de bord ;
- Mettre en place une phase de tests ;
- Tirer les conclusions de ces tests et éventuellement rectifier le tableau de bord ;
- Valider la version finale et le mettre en place.

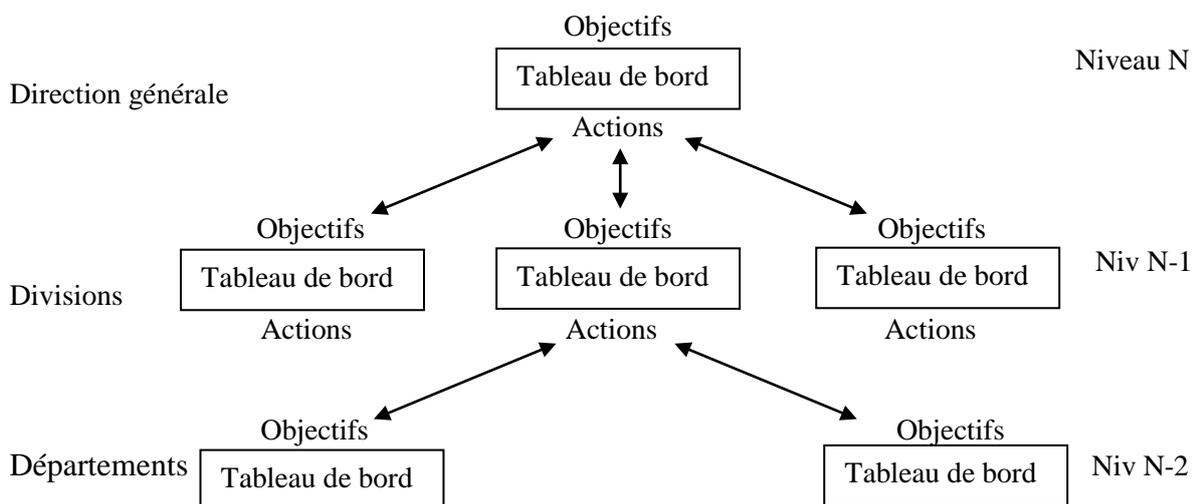
Plusieurs démarches ont été proposées pour la réalisation et la conception du tableau de bord. Mais le plus important, est que dans les grandes entreprises par exemple, l'accent doit être mis sur la coordination des tableaux de bord des différentes unités de l'entreprise.<sup>3</sup> La démarche repose sur un modèle de causalité entre le tableau de bord de niveau (N) et les tableaux de

---

<sup>3</sup> Ces tableaux de bord, élaborés de manière décentralisée, pour le pilotage de chaque unité, sont très opérationnels.

bord de niveau (N-1). La direction générale définit les objectifs de l'entreprise, et les actions pour y parvenir (la stratégie). Les réalisations de ces actions deviennent les objectifs des divisions concernées. Ainsi le lien entre chaque niveau de tableau de bord se fait par le couple objectif-action. La figure suivante illustre cette idée :

**Fig 22.** Déclinaison de la stratégie grâce au système de tableaux de bord



## 6. Le balanced Scorecard

Le *Balanced Scorecard* est un système de mesure de la performance, parvenu d'une remise en cause des systèmes de mesure de la performance centrés, exclusivement, sur le suivi des résultats financiers, pour pallier aux insuffisances des informations de nature financière, dont la capacité à rendre compte de la performance s'avérait limitée. Kaplan et Norton (1992) développèrent un outil qui intégrait des dimensions financières et non financières dans lequel aucune de ces deux dimensions n'était privilégiée par rapport à l'autre.

Il s'agit d'un outil de pilotage qui facilite le pilotage *pro-actif* d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès et contribue à réduire l'incertitude et la prise de risque inhérente à toute décision en structurant l'information (*La rationalité limitée d'Herbert Simon*). Le *Balanced Scorecard* se base sur le concept de *stratégie concurrentielle* développé par M. Porter (1980). Sa conception devrait décliner la stratégie de l'organisation, permettre de suivre sa mise en œuvre ainsi la réalisation des objectifs à travers un ensemble d'indicateurs de mesures de la performance.

Le *Balanced Scorecard* est dit aussi *équilibré* tirant ce nom de la recherche d'un équilibre, entre les indicateurs financiers et non financiers, pour évaluer la performance sur le court et le long terme. Enfin, le *Balanced Scorecard* n'est pas un simple assemblage d'indicateurs mais un ensemble structuré traitant dans le cadre de la dimension globale de la performance.

## 6.1. Rôle du Balanced Scorecard

Le *Balanced Scorecard* a pour rôle d'assurer la mise en œuvre de la stratégie. Il modélise des relations de cause à effet dans le domaine de la performance organisationnelle afin d'assurer, au dirigeant, la tenue du cap suivi.

### **Remarques**

- *Kaplan et Norton ont distingué la communication entre les managers et les salariés comme le moyen d'obtenir le consensus sur la stratégie. Un système interactif de contrôle sera donc nécessaire, et aura pour rôle de favoriser le dialogue dans l'organisation et participer ainsi au processus d'émergence d'une nouvelle stratégie.*
- *Les relations causales ne sont pas rigoureuses.*

Dans un mode de gestion classique, le temps s'articule comme ainsi : *avant* (Planification), *pendant* (Exécution) et *après* (Vérification). Le *Balanced Scorecard* est de son côté, utilisé en priorité au deuxième temps (*pendant*), durant l'exécution, lorsqu'il est encore possible de corriger la barre, d'infléchir la direction. Il est adapté à la décision en temps réel.

### **Remarque**

*Avec un Tableau de Bord de pilotage bien conçu, le décideur trouve réponses aux questions fondamentales du pilotage : Le cap est-il maintenu ? Est-il tenable ? A-t-on engagé les bonnes actions ? Doit-on les renforcer ou changer de tactique.*

Le *Balanced Scorecard* représente de manière intégrée des mesures financières qui reflètent les résultats d'actions du passé, et des mesures opérationnelles d'activités qui vont éventuellement mener vers la performance financière future de l'entreprise. Sa vocation de servir au pilotage opérationnel de l'entreprise ne lui permet pas de constater uniquement les résultats mais de suivre, aussi, l'évolution des déterminants de la performance et leurs effets, proposer des actions correctrices sans avoir à attendre leurs effets finaux sur la performance de l'entreprise (*Fiabilité, réactivité, délais, productivité, taux d'absentéisme, etc.*). Les indicateurs utilisés par le *Balanced Scorecard* portent sur les activités et les ressources qui apporteront la performance globale. Ils servent au pilotage stratégique en déployant la stratégie dans des processus de création de valeur. C'est la stratégie et la vision, interne et externe, qui sont au centre du modèle afin de garantir une capacité d'*anticipation* et une prise de décision adéquate.

En outre, le *Balanced Scorecard* permet de communiquer les objectifs aux différentes unités organisationnelles, dont la performance est cruciale pour la réalisation des objectifs stratégiques. Chaque centre de responsabilité se voit assigner des objectifs locaux, en cohérence avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

### **Remarque :**

*Avec le Balanced Scorecard, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur.*

## 6.2. Déploiement du Balanced Scorecard

La logique fondatrice du *Balanced Scorecard* est d'aligner les comportements opérationnels sur les objectifs stratégiques selon une logique *top-down*. La conception de la stratégie est, avant tout, l'affaire des dirigeants et doit être ensuite déployée à tous les niveaux de l'organisation avec une bonne communication selon un processus descendant. Cependant, les indicateurs de pilotage ne doivent pas être choisis en *bottom-up* à l'inspiration, en fonction de logiques locales, ni en *top-down*, en fonction de l'humeur du chef, mais en traduisant l'élaboration collective des objectifs stratégiques et des principaux leviers d'action associés. Il y a un risque de non prise en compte des contraintes opérationnelles dans une démarche descendante lors de l'élaboration de la stratégie et, à l'inverse, une démarche purement *bottom-up* peut occulter des aspects importants en raison d'une dissonance cognitive au niveau opérationnel. Le *Balanced Scorecard* cherche à la fois à modéliser les facteurs clés de succès et à déployer la stratégie. La modélisation renvoie à des relations de cause à effet, tandis que le déploiement responsabilise les acteurs.

## 6.3. Fonctions du Balanced Scorecard

Le *Balanced Scorecard* doit accomplir les trois fonctions suivantes :

**Communiquer la stratégie :** Dans un environnement complexe et concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication claire et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation. La discussion périodique sur les éléments du *Balanced Scorecard* permet de mettre l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation et de souligner, clairement, les options stratégiques à suivre.

**Aligner les actions aux buts stratégiques :** Le *Balanced Scorecard* contribue à rendre l'entreprise davantage proactive afin d'orienter ses actions, de tirer parti des opportunités et de faire face aux menaces de l'environnement. Le déploiement d'une nouvelle stratégie suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent des adaptations substantielles de la structure. Pour encourager les collaborateurs à changer, des incitations doivent être mises en place. En effet, communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Pour changer les comportements et faire en sorte que l'ensemble de l'organisation mette en œuvre les options stratégiques définies, il convient de se pencher sur les habitudes et les motivations et de s'assurer que les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques.

**Mesurer la performance :** Le contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'entreprise aux changements de l'environnement ne sont pas possibles sans la mesure de sa performance et de celle de ses acteurs pendant un processus suivi et continu. Dans ce contexte, le *Balanced Scorecard* devient un élément central du système d'évaluation et de *motivation*.

### Remarques

- *Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas.*
- *Par essence, l'être humain aime les objectifs*

## 6.4. Construction du Balanced Scorecard

La définition d'une vision claire des finalités de l'entreprise et les objectifs stratégiques, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du *Balanced Scorecard* ...

### **Remarque**

*Les entreprises doivent adapter leur Balanced Scorecard selon la stratégie suivie. Si elles suivent la domination par les coûts ou la différenciation, elles doivent établir deux tableaux de bord différents et distincts.*

... A défaut, l'entreprise coure le risque d'une mauvaise interprétation de sa stratégie à long terme, qui serait basée sur des indicateurs partiels ou peu représentatifs de ses vrais enjeux. Une fois que l'on a décrit la procédure de l'organisation pour la réalisation de ses objectifs, vient l'étape d'identification des moyens nécessaires pour soutenir ces processus. La capacité d'exécuter des processus internes de façons nouvelles et différenciées dépend de l'infrastructure de l'entreprise, les compétences, les capacités et les connaissances du personnel, la technologie utilisée, et l'ambiance dans laquelle il travaille. Il existe, alors, sept étapes pour la réalisation du *Balanced Scorecard* :

**Etape 1 : L'identification des facteurs clés de succès (FCS).** Ceux-ci sont des axes indispensables pour réaliser les objectifs et accéder à la vision future du dirigeant. Les facteurs clés de succès se déterminent selon une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits avant d'en induire des axes de changement.

### **Remarque**

*Les Facteurs Clés de Succès (FCS) sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Il s'agit d'actions à mener pour atteindre les objectifs tracés.*

**Etape 2 : La définition des mesures clés de succès (MCS).** Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre la vérification de la bonne trajectoire de l'entreprise. Plusieurs principes doivent être respectés :

- Les mesures clés de succès doivent être la déclinaison directe et quantifiée des facteurs clés de succès. Elles sont nécessairement limitées à une vingtaine.
- Chacune des mesures clés de succès doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.
- Les mesures clés de succès agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise et ayant de multiples rôles (Rôle de communication de la stratégie, d'alignement des priorités, d'apprentissage,...).
- La sélection de mesures clés de succès doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs avancés, qui prédisent la performance future, et indicateurs rétroviseurs qui mesurent la performance effectivement réalisée.
- La sélection des mesures clés de succès doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

**Étape 3 : Trouver les bons indicateurs « Financiers ».** Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les facteurs clés de succès (FCS) et les orientations stratégiques sous-jacentes. Les mesures peuvent se situer en terme de profit (marges, bénéfiques, ROI, réduction du BFR...) ou en termes de croissance (CA, parts de marché...).

**Étape 4 : Trouver les bons indicateurs « Clients ».** Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la clientèle, taux de renouvellement,...).

**Étape 5 : Trouver les bons indicateurs « Processus ».** Les mesures concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Toutefois, la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise (à identifier...).

**Étape 6 : Trouver les bons indicateurs « Apprentissage ».** Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans l'entreprise : compétences, motivation, capacité à innover...

**Étape 7 : Etablir la carte stratégique.** Toutes les mesures clés de succès ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (facteurs clés de succès) sont bien actionnés. L'étape de constitution du *Balanced Scorecard* vise ensuite à assembler ces mesures clés de succès et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesures et de pilotage.

## **6.5. Structure du Balanced Scorecard**

Une partie importante des débats relatifs au *Balanced Scorecard* se concentre sur le déroulement dans le temps de sa construction en relation avec la stratégie et sur l'organisation dans l'espace des modalités de son déploiement. La structure du *Balanced Scorecard* s'intéresse au nombre et au degré de précision des indicateurs utilisés ainsi que leur stabilité et flexibilité.

### **6.5.1. Nombre d'indicateurs**

Il est important d'élaborer un ensemble d'indicateurs clés restreint mais complet, susceptible d'aider les managers à exercer leurs fonctions de gestion. Le système de pilotage doit être constitué d'un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. Or, un des points forts du *Balanced Scorecard* est qu'il permet de structurer l'information, et de ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs par axe, ne pas avoir des données redondantes et non pertinentes mais suffisamment précises.

### **6.5.2. Flexibilité des indicateurs**

L'apport du *Balanced Scorecard* réside dans l'attention portée aux processus d'apprentissage organisationnel et à l'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher. Il est donc un outil de stimulation de l'apprentissage. Cette vision dynamique du *Balanced Scorecard* implique un renouvellement fréquent des indicateurs en fonction des

changements de l'entreprise et de son environnement. Lorsqu'une entreprise a une stratégie complexe évoluant avec son environnement et lorsqu'elle a un système de pilotage qui prend en compte les effets d'apprentissage, cela devrait se traduire par une plus grande flexibilité des indicateurs.

## 6.6. Dimensions du Balanced Scorecard

Le *Balanced Scorecard* traduit la stratégie de l'entreprise en objectifs centrés sur des dimensions financières et non financières. La performance commerciale est une performance intermédiaire indissociable de la performance financière d'une firme. Deux autres dimensions sont suivies pour mesurer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, à savoir les processus internes et apprentissage organisationnel (*innovations et développement*). Les premières constituent les déterminants de la performance actuelle et les secondes les déterminants de la performance future de la firme.

### 6.6.1. Dimension financière

La dimension financière constitue l'objectif final de l'organisation. Ceci passe par la croissance des ventes et celle de la productivité prenant en compte le cycle de vie dans laquelle se situe l'entreprise.

#### *Remarque*

*La valeur actionnariale peut être augmentée par une meilleure gestion du passif mais ce n'est pas le problème que souhaitent traiter les auteurs qui se placent délibérément dans le cadre d'une stratégie industrielle et commerciale.*

Le principal objectif de l'entreprise est d'améliorer sa valeur ajoutée économique (EVA), nécessitant la maîtrise de trois leviers :

- L'augmentation du chiffre d'affaires ;
- La réduction des coûts et l'amélioration de la rentabilité ;
- L'optimisation de l'utilisation des actifs et des choix d'investissement.

Kaplan et Norton (2000) retiennent la distinction des phases de développement d'une activité, entre une phase de croissance, une phase de maintien et une phase de récolte, proposant des objectifs financiers spécifiques à chaque phase :

- En *phase de croissance* de l'activité, les objectifs financiers classiques sont sans doute dangereux car ils conduiraient à tuer l'innovation. Dans cette phase, les besoins de financement nécessaires au développement des nouveaux produits sont très importants, entraînant un cash-flow négatif. Il est préférable de retenir des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, grâce à la conquête de nouveaux marchés et clients avec l'offre de nouveaux produits et services.
- En *phase de maintien*, les objectifs financiers les plus adéquats sont tout à fait classiques (Rentabilités économiques et financières, résultat d'exploitation, marge brute d'exploitation...). En effet, l'essentiel des investissements a été réalisé et, en cas de succès, le volume des ventes en quantités et en valeurs est en forte croissance.

- En *phase de récolte*, l'objectif est de réussir à désinvestir à temps, et les objectifs financiers classiques de la phase précédente sont remplacés par des objectifs en termes de récupération de flux de trésorerie. Il faut maximiser les flux de trésorerie afin de récupérer les investissements consentis dans le passé.

Le tableau suivant est une proposition d'adaptation les indicateurs des trois axes stratégiques financiers qui, croisés avec la phase de vie du secteur ou évolue l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte), fournissent une gamme d'indicateurs :

**Tab 12.** *Gamme d'indicateurs par situation de marché*

	<b>Croissance et diversification du Chiffre d'Affaire (CA)</b>	<b>Réduction des coûts/Amélioration de la productivité</b>	<b>Utilisation de l'Actif</b>
<b>Phase de croissance</b>	- Taux de croissance du CA par segment - Part du CA généré par les nouveaux produits, services et clients	- CA par employé	- Investissements (% des ventes) - Recherche et développement (% des ventes)
<b>Phase de maintien</b>	- Part des clients et marchés ciblés -Part des nouvelles	- Cout de revient/celui des concurrents - Taux de réduction des couts -Frais indirects (en % des ventes)	- Ratios du fonds de roulement - Retour sur capital engagé par catégorie d'actifs -Taux d'utilisation de l'actif
<b>Phase de maturité/ Récolte</b>	-Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits -Pourcentage de clients non rentables	Cout unitaires (par unité de production, par transaction)	- Point d'équilibre Marge

Ces indicateurs permettent de déterminer si la stratégie contribue à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité mesurée par le retour de capitaux engagés ou le bénéfice d'exploitation. Cette liste, non exhaustive, doit être comprise comme l'identification de domaines d'indicateurs, susceptibles d'être adaptés au contexte particulier de l'entreprise.

### **6.6.2. Dimension clientèle**

Il faut cibler les segments de marché qui génèrent un chiffre d'affaires qui répond aux objectifs fixés dans la perspective financière. Les indicateurs identifiés à ce niveau vont mesurer la performance de l'entreprise auprès de ses clients (satisfaction, fidélité,...).

#### **Remarque**

*Il faut une compatibilité entre les objectifs financiers et les choix réalisés dans le domaine marketing. Il est tout à fait possible de mettre en œuvre une stratégie marketing qui satisfasse les clients visés sans pour autant qu'elle soit cohérente avec les objectifs financiers.*

La mesure de la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle est étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur aux yeux du client (subjectivité). L'axe clients identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. Kaplan et Norton (2001) conçoivent l'axe clients du *Balanced Scorecard* ainsi :

- Une analyse approfondie du marché est menée afin de préciser clairement les différents segments qui le constituent.
- Une définition précise des indicateurs clés de la performance est établie pour chaque segment de marché identifié et sur lequel l'entreprise entend se positionner.
- Une identification des inducteurs de la performance est établie pour chaque segment de marché.

### **Remarque**

*Le degré de fidélité des clients et le pourcentage d'acquisition de nouveaux clients, qui déterminant la part de marché, sont des inducteurs de la performance financière future de l'entreprise.*

L'axe clients proposé par Kaplan et Norton (2001) possède un modèle générique d'indicateurs de mesure qui permet de comprendre le mode de raisonnement et les relations de causalité qui les relient. Il est composé comme suit :

- *Un indicateur de résultat* : la part de marché de l'entreprise dans le segment choisi et la part du produit offert par l'entreprise dans le portefeuille clients ;
- *Un indicateur ex post de résultat* : mesure la conservation, la fidélité des clients existants et l'acquisition de nouveaux clients ;
- *Un indicateur de performance ex ante* : mesure la satisfaction des clients.

Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par l'acquisition de nouveaux clients. Ces deux effets conjugués entraînent le maintien et la progression de la part de marché, pour une meilleure performance financière. Les réflexions conduites sur l'axe clients permirent, donc, d'identifier quatre priorités présentées sur le schéma suivant avec les indicateurs correspondants :

**Fig 23. Priorités de l'axe client**

<b>Obtenir des nouveaux clients</b>	<b>Satisfaire les nouveaux clients</b>	<b>Transformer ces clients en clients SAV</b>	<b>Conserver les clients SAV</b>
Nb de nouveaux clients CA réalisé avec de nouveaux clients/CA total	Nb de contrats avec un retard dans la perception des recettes définitives Résultat de l'enquête de satisfaction	Taux de réussite dans le placement des contrats d'entretiens	Taux de renouvellement des contrats annuels Nombre de plaintes des clients sous contrat

L'axe client du *Balanced Scorecard* permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et services, retrouvant ainsi l'ensemble des ingrédients de l'approche marketing du *Customer Relationship Management* (CRM), intégrée au pilotage de l'entreprise.

### **Remarques**

*Le Customer Relationship Management (CRM) impose à l'entreprise une analyse approfondie de son marché : segmentation et ciblage de la clientèle, définition de la fidélité et des moyens de la soutenir (offre de produits et services), suivi du processus d'acquisition de nouvelles cibles, études de marché et analyses statistiques de la satisfaction client (nombre de réclamations, les délais de réponse et le taux de livraison à temps), dégagement d'une rentabilité par segment, voire par client individuel.*

Toutes les stratégies des entreprises ciblent la maximisation de valeur aux clients. Dans ce contexte, Kaplan et Norton isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- **La supériorité produit** : l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
- **L'intimité client** : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont elle a besoin.
- **L'excellence opérationnelle** : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

Selon Kaplan et Norton, les entreprises qui réussissent sont, celles qui excellent dans l'un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres.

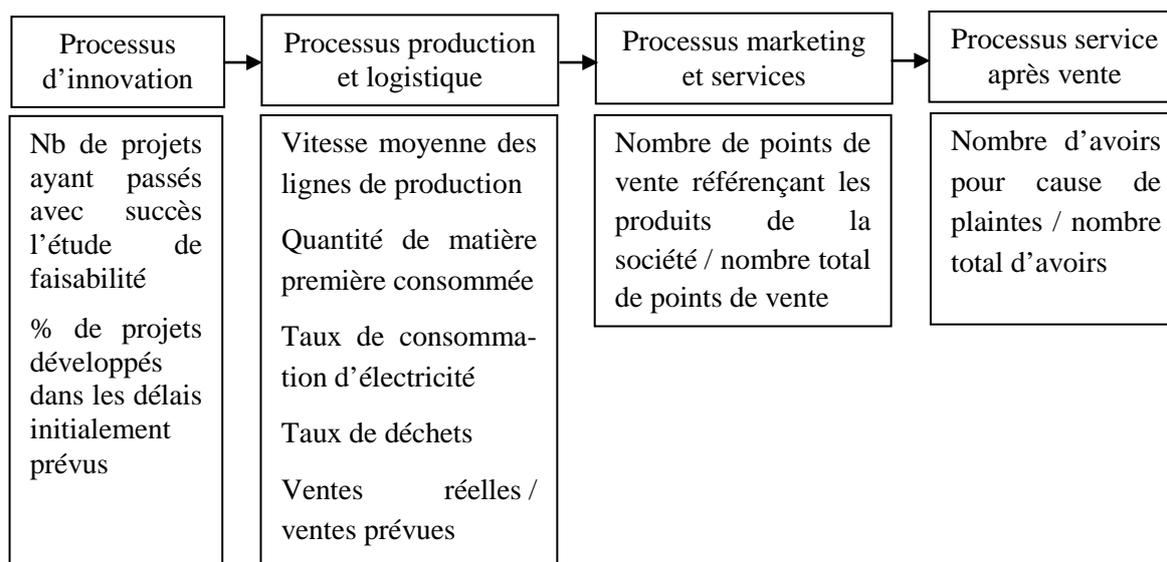
### **6.6.3. Dimension processus internes**

La dimension *processus interne* permet de relier explicitement les objectifs de l'organisation avec les déterminants de sa performance. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les processus clés de création de valeur qui ont le plus d'impact sur la satisfaction du client. Ensuite, il faut chercher des inducteurs de performance sur lesquels il faut agir pour augmenter la performance de l'entreprise. La perspective, processus internes concerne le degré de maîtrise des *processus de production*, les *évolutions potentielles de ces processus*, et la *qualité du service après vente*, souvent négligés. Au travers de l'analyse des processus internes, c'est une vision transversale de l'organisation que l'on cherche à établir :

- Un processus d'*innovation* dont l'objectif majeur est de développer et d'introduire sur le marché de nouveaux produits et services, d'imaginer de nouveaux processus de production ou de distribution en vue de mieux répondre aux besoins des clients existants et potentiels ;
- Un processus de *production* qui vise à satisfaire la demande des clients en créant et délivrant les produits et services dans des conditions optimales.
- Un processus de *service après vente* qui regroupe l'ensemble des activités que l'organisation réalise pour les clients après l'acte d'achat.

Afin d'identifier les indicateurs correspondants à la perspective processus internes de l'entreprise, les responsables de la mise en œuvre du *Balanced Scorecard* commencent par définir les processus clés de l'entreprise afin de créer de la valeur pour les clients. Le choix des processus clés est influencé par les orientations stratégiques de l'entreprise. Le schéma suivant présente quatre processus majeurs et leurs indicateurs incorporants :

**Fig 24. Indicateurs de l'axe processus internes**



#### 6.6.4. Dimension apprentissage organisationnel

La dimension *apprentissage organisationnel* (innovation et développement) s'intéresse aux déterminants actuels de la performance mais, aussi, aux déterminants futurs et à long termes. Il permet de piloter la performance future de l'entreprise. Il s'agit d'être capable de s'assurer, d'une part, que l'entreprise maintient sa capacité à innover et s'adapter aux nouvelles conditions de marché, et, d'autre part, que de nouveaux processus créateurs de valeur peuvent être développés.

Cet axe traite le degré des capacités que possède l'entreprise (humaines, technologiques) et les systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance à long terme (Capital informationnel). Les capacités organisationnelles d'une entreprise, fondement de la stratégie, sont les éléments d'une organisation qui contribuent à la mise en œuvre des compétences. Elles consistent à tirer profit de ses compétences en les amenant à s'adapter efficacement aux changements de l'environnement à travers le partage des connaissances et de l'information, de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation. Elles permettent à l'entreprise d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel durable en améliorant continuellement les processus de production en termes de délais, de qualité et de flexibilité.

Il existe une relation directe entre la valeur d'une entreprise et son aptitude à innover, à améliorer et à apprendre (Capital organisationnel, culture, travail d'équipe,...). Ce n'est que dans la mesure où l'entreprise est capable de porter sur le marché des produits innovants, de

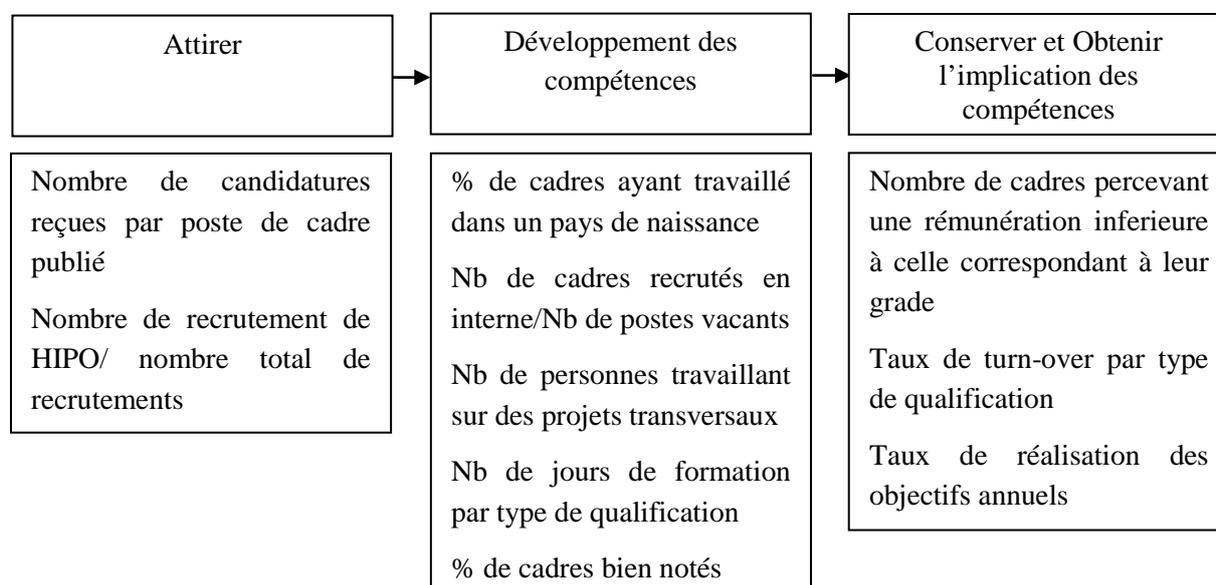
créer une valeur supplémentaire pour ses clients, qu'elle peut pénétrer de nouveaux marchés et augmenter ses revenus et ses marges. L'axe *apprentissage organisationnel* revêt deux dimensions :

- Une *dimension prospective* permettant à l'entreprise de se projeter à long terme et l'incite à mener des changements organisationnels de grande ampleur évitant, ainsi, à l'organisation de privilégier le court terme au détriment du long terme.
- Une *dimension prescriptive* insistant sur une politique de développement et d'innovation et de mener des améliorations au niveau des trois autres axes.

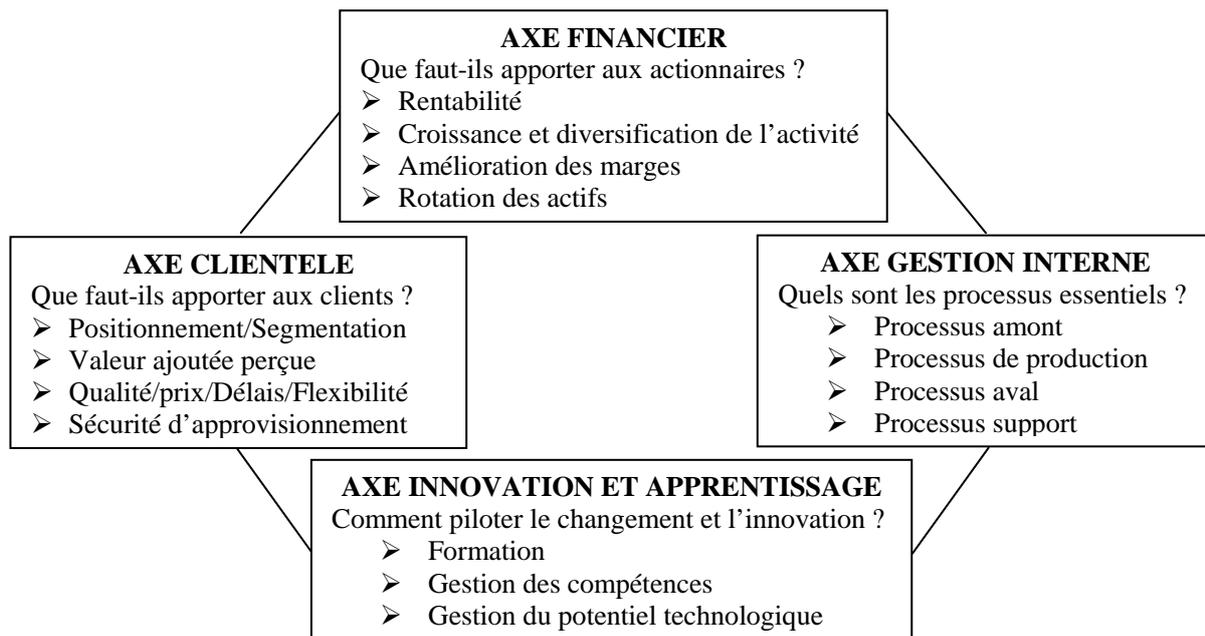
En tant que fil conducteur des indicateurs du *Balanced Scorecard*, cet axe permet à l'organisation, non seulement, de penser son avenir mais aussi de lui donner les moyens pour pouvoir y parvenir. Sans le développement de cet axe, un *Balanced Scorecard* perd une grande partie de ses qualités d'outil de management stratégique. Les indicateurs suivants correspondent aux principales préoccupations de l'entreprise à savoir, *attirer* les compétences, les *développer*, les *retenir et obtenir leur implication*. Il s'agit d'avoir un potentiel consistant des employés, mais aussi d'avoir des capacités importantes des *systèmes d'information*.

Dans l'axe *apprentissage et développement*, le système d'information constitue un enjeu majeur pour l'entreprise (bases de données, outils pour promouvoir la stratégie). Le schéma suivant propose des indicateurs de pilotage choisis dans l'axe *apprentissage et développement*

**Fig 25.** Composantes et indicateurs de l'axe *apprentissage organisationnel*



Les axes du *Balanced Scorecard* forment un cadre d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement. La figure suivante illustre les différents axes dont se repose le *Balanced Scorecard* :

**Fig 26. Axes du Balanced Scorecard**

Source : Kaplan R, Norton D, (2001).

## 6.7. Carte stratégique du Balanced Scorecard

L'originalité de l'approche du *Balanced Scorecard* réside dans la recherche explicite des liens de cause à effet entre les déterminants de la performance et les mesures de performance globale de l'entreprise.

Pour que le *Balanced Scorecard* puisse jouer un rôle de pilotage stratégique, il ne faut pas suffire d'y faire figurer un ensemble d'indicateurs, financiers et non financiers indépendants les uns des autres. Les axes du *Balanced Scorecard* ne sont pas indépendants, ils visent à produire une vision articulée de la performance de l'entreprise. Mettre en évidence ces articulations conduit à proposer un modèle explicatif de la performance de l'entreprise. Chaque indicateur doit être intégré dans une chaîne de relations causales qui relie les résultats stratégiques attendus à leurs inducteurs. Cet ensemble de relations de cause à effet est appelé la *carte stratégique*.

L'élaboration d'une carte stratégique se fait de haut en bas. Elle débute avec la stratégie financière qui assure à l'entreprise la croissance, la rentabilité et la création de valeur, entraînant ainsi l'augmentation de la performance financière. La croissance de l'activité dépend du développement du panel client (L'axe *client* est élargi à toutes les parties prenantes externes). Ensuite, l'entreprise doit améliorer sa maîtrise des leviers clés identifiés dans l'axe processus internes (investissement dans la recherche de l'innovation, conception des produits, logistique, développement de processus novateurs et de segments stratégiques et service après vente) qui lui permettront d'atteindre les résultats attendus quant à la fidélisation de sa clientèle et la génération de valeur pour ses actionnaires. Enfin, pour maîtriser ses coûts et assurer à ses clients une offre performante, l'entreprise doit s'améliorer sur les processus clés,

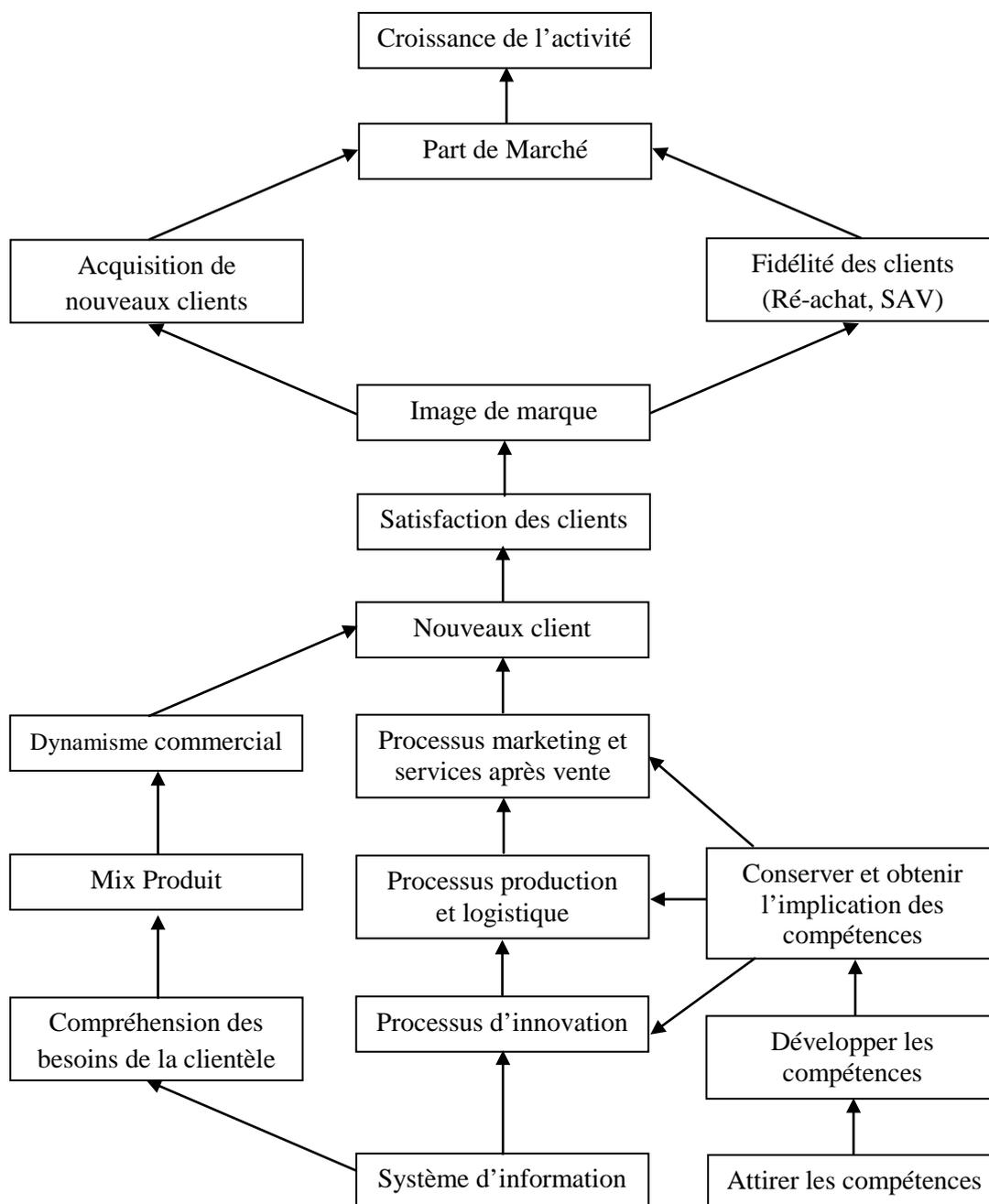
dont la source est la compétence des salariés et la disponibilité des informations (perspective organisationnel). Elle doit attirer les compétences nécessaires à son activité, les développer et les conserver, selon ses besoins, et obtenir leur implication grâce à un climat social opportun.

**Remarque**

*La présentation sous la forme d'axes stratégiques (processus interne) nous fait penser à l'approche coûts-qualités-délais comme dimensions de la performance.*

La figure suivante présente une synthèse de l'articulation des axes du *Balanced Scorecard* (modèle structurel) :

**Fig 27. Articulation des axes du Balanced Scorecard**



L'élaboration du *Balanced Scorecard* s'appuie, donc, sur la mise en évidence de chaînes de causalité reliant les progrès enregistrés en matière de compétences des employés avec ceux réalisés dans la maîtrise des processus, l'accroissement de la satisfaction des clients et l'amélioration des résultats financiers. L'explication de ces relations de causalité permet de construire progressivement un modèle explicatif de la performance de l'entreprise. La chaîne de causalité décrite au *Balanced Scorecard* concerne l'ensemble du jeu d'indicateurs, et ayant un double objectif :

- Rendre mesurable le déploiement de la stratégie au travers d'un petit nombre d'indicateurs susceptibles d'orienter l'action ;
- Favoriser le développement d'initiatives stratégiques et l'implication de l'ensemble des membres de l'entreprise.

### **Remarque**

*En pratique, si un indicateur financier n'atteint pas la performance attendue, il faut être capable d'analyser ce manque en étudiant certains indicateurs précis rattachés aux autres perspectives.*

Le modèle de performance *Balanced Scorecard* n'est pas un modèle statique et universel. En effet, chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement. Néanmoins, les axes du *Balanced Scorecard* forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance dans un contexte de plus en plus concurrentiel où la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier.

### **Remarque**

*Pour rappel, les indicateurs non financiers permettent de prévoir, avec anticipation, les évolutions ultérieures des indicateurs financiers. En effet, les indicateurs comptables et financiers sont des indicateurs de résultat (lagging indicators) alors que les indicateurs non financiers peuvent être considérés comme des indicateurs avancés dans le temps, ils jouent un rôle de signal d'alarme avant que la performance ne se dégrade (leading indicators).*

## **6.8. Choix des indicateurs du Balanced Scorecard**

Lors du choix des indicateurs stratégiques, l'entreprise veille à retenir ceux, susceptibles de s'appliquer aux facteurs générateurs d'un avantage concurrentiel. Le *Balanced Scorecard* permet le *reporting* vers le niveau hiérarchique supérieur, par les indicateurs de résultat, et le pilotage de l'unité, par les indicateurs d'action.

### **Remarque**

*Pour sélectionner les indicateurs qui figureront dans le Balanced Scorecard, un certain nombre de questions doivent être résolues : Quels sont les segments produits/marchés sur lesquels l'entreprise souhaite se développer ? Quels sont les attributs recherchés par les clients ? Sur quels leviers convient-il de s'appuyer pour se différencier des concurrents ? Quels sont les processus clés à maîtriser ? Quelles sont les compétences humaines et organisationnelles qui conditionneront la réussite de demain ?*

### 6.8.1. Importance relative des indicateurs de performance

Des études ont montré que dans leurs *attitudes*, les managers considéraient les indicateurs financiers comme plus pertinents, plus fiables et plus facilement comparables que les indicateurs non financiers. En revanche, dans leurs *jugements* ce biais disparaissait, et il apparaissait même que les évaluateurs les plus expérimentés accordaient plus d'importance aux indicateurs non financiers. D'autres études ont montré que les indicateurs financiers sont privilégiés lorsque les managers évaluent la performance d'une unité, alors que les indicateurs non financiers sont préférés lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance des managers.

L'importance des indicateurs financiers peut être expliquée par la nature même de ces indicateurs (Annexe). En effet, il est considéré que certains indicateurs financiers peuvent être, communément, perçus comme plus populaires et donc comme plus importants que d'autres dès lors qu'ils étaient plus fréquemment utilisés dans la presse économique et les plus largement compris par les managers.

### 6.8.2. Surcharge cognitive et limitation de l'analyse des informations

La surcharge cognitive conduit les évaluateurs à privilégier un nombre réduit d'indicateurs. Ils vont, alors, privilégier les informations financières ou non financières selon l'importance relative qu'ils accordent à ces informations. Toutefois, cette surcharge cognitive explique l'importance relative qu'accordent les managers aux indicateurs plutôt financiers par rapport aux indicateurs non financiers. En outre, de nombreuses études en comptabilité, fondées sur des travaux en psychologie, ont montré que dans ces types de contexte il existait un *effet d'ordre*. La surcharge cognitive conduit les évaluateurs à accorder plus d'importance aux indicateurs financiers, lorsque ces derniers sont perçus importants et présentés en premier. En revanche, ils accordent un score plus élevé aux indicateurs non financiers, lorsque ceux-ci sont présentés en premier et lorsque les indicateurs financiers présentés sont perçus comme les moins importants.

Le *Balanced Scorecard*, comme système de mesure de la performance (BPM), propose généralement entre seize et vingt-quatre indicateurs. Il implique généralement l'appréciation d'une vingtaine d'indicateurs différents avant de porter un jugement holistique.

### Conclusion

Le système de mesure *Balanced Scorecard* fournit une articulation autour de la stratégie, essentielle à l'efficacité du système de mesure, à travers un petit nombre d'indicateurs susceptibles d'orienter les concepteurs. Il s'agit d'identifier les déterminants de la performance qui devraient conduire à l'identification d'indicateurs de performance. Il est essentiel que les déterminants de performance introduits dans la chaîne de causalité du *Balanced Scorecard* soient mesurables pour pouvoir piloter l'entreprise et la mener à la réalisation de ses objectifs.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

Il y'a fondamentalement, dans un environnement concurrentiel, deux activités de management au sein de l'entreprise, à savoir la stratégie et le pilotage. La stratégie est matérialisée par les schémas directeurs, élaboré pour la réalisation d'objectifs à moyen et long termes. Le pilotage doit assurer que les objectifs tant stratégiques qu'opérationnels seront bel et bien atteints. C'est bien là, toute la raison d'être d'un système de contrôle et de mesure de la performance et du tableau de bord.

Le modèle de mesure de la performance *Balanced Scorecard* reflète la performance de l'entreprise qui naît d'un équilibre maîtrisé dans la durée entre les préoccupations de court terme, matérialisées au sein de la dimension *Finance*, reflétant la capacité de l'entreprise à rencontrer en permanence les attentes de ses apporteurs de capitaux, et les préoccupations à long terme, matérialisées au sein de la dimension *apprentissage et développement*, reflétant sa capacité à se créer un réservoir de ressources immatérielles, de savoirs et de connaissances susceptible de garantir la pérennité de l'entreprise. Il traite, aussi, les préoccupations externes, matérialisées au sein de la dimension *Client*, reflétant la capacité de l'entreprise à rencontrer en permanence les besoins et attentes de ses clients et autres parties prenantes externes, et les préoccupations internes, matérialisées au sein de la dimension *processus internes*, reflétant la capacité à maîtriser l'ensemble des activités et processus déployés pour l'exercice de son activité.

Par ailleurs, le choix des indicateurs qui figureront dans le *Balanced Scorecard* est important. En effet, c'est à travers les indicateurs que seront mesurés les progrès réalisés en matière d'amélioration des performances. De plus, une attention particulière devra être portée aux liens qui unissent les différents indicateurs au sein de chaque *Balanced Scorecard*. Sans cette *carte stratégique*, le système ne peut fonctionner correctement.

# **ANNEXES**

## ANNEXE

Tab 13. Strategic Performance Evaluation

Measure
<b>Financial measures (Stronger Measures)</b>
Return on investment (NI/invested capital)
Net income growth ( $(NI_n - NI_{n-1}) / NI_{n-1}$ )
Sales growth ( $(sales_n - sales_{n-1}) / sales_{n-1}$ )
Return on sales (NI / sales)
<b>Financial measures (weaker Measures)</b>
- Return on sales (divisional NI / divisional sales)
- Market share relative to retail space (sales/total teen-wear retail square footage in 5 mile radius of stores)
- Average markdowns (discounts)
- % sales from new items designated as market leaders
<b>Customer and Internal Business Measures (Both Conditions)</b>
Customer satisfaction rating
Mystery shopper program rating (Note 1 below)
% Returns to suppliers due to quality problems
# hours of employee training/employee

**Source:** Cauvin. E, Neumann. B, Michael. L, « Evaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Tome 16, 2010.

**RÉFÉRENCES  
BIBLIOGRAPHIQUES**

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### LIVRES ET OUVRAGES

1. **ARMITAGE. H, CHAI. J**, « Quality and performance ». CMA Management, 2001.
2. **AUSTIN. R, GITTELL. J.H**, « When it should not work but does: Anomalies of high performance, in Business Performance Measurement : Theory and Practice ». Neely, Andrew, editor. Cambridge University Press. 2002.
3. **AUTISSIER. D**, « Mesurer la performance du contrôle de gestion », Eyrolles, 2006.
4. **AUTISSIER. D, VANDANGEON-DERUMEZ.I, VAS.A**, « Conduite du changement, concepts clés », édition Dunnod 2010.
5. **BARABEL. MEIER**, « Manageot : les meilleures pratiques du management » Dunod, paris 2008.
6. **BENHABIB. A**, « Economie et gestion de l'entreprise » OPU, Alger 2013.
7. **BERGERON, P. G.** « La gestion moderne : une vision globale et intégrée ». Montréal: Gaëtan morin. 1997.
8. **BESCOS. P.L, MENDOZA. C**, « Le management de la performance ». Editions Comptables Malesherbes, Paris, 1994.  
2002.
9. **BOUVIER. A**, , « Management et Sciences Cognitives », PUF, Collection Que sais je ?, Paris 2004.
10. **BURNS, STALKER**, « The management of innovation », 1961.
11. **CHANDLER. A.D**, « Organisation et performance des entreprises ». Editions de l'organisation, 1992.
12. **CHARREIRE. S, DURIEUX. M**, « Méthodes de recherche en management » Paris : Dunod. 1999.
13. **DRUCKER-GODARD. C, EHLINGER. S, GRENIER. C**, « Méthodes de recherche en management » Paris : Dunod 2003.
14. **EDVINSSON L., MALONE M.S**, « Le capital immatériel de l'entreprise », Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, 1999.
15. **GODET. M, DURANCE. P**, « La prospective stratégique », 2<sup>e</sup> édition Dunod, 2011.
16. **HATCH, M. J.** « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples ». Trad. de la 1<sup>ère</sup> édition anglaise par Christine Delhayé. Paris: De Boeck université. 1997.
17. **JOHNSON. G, SHOLES. K, WHITTINGTON. R., FRERY. F**, « Stratégique », 8e édition, Pearson Education, Paris. 2008.
18. **JOLLY. D**, « Stratégie d'entreprise, concepts, modèles, outils, exemple ». Edition Maxima, Paris, 2012.
19. **KALIKA. M**, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988.
20. **KAPLAN. R.S, NORTON. D.P**, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation, 2001.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

21. **KOTLER. P, KELLER. K,L, MANCEAU. D, DUBOIS. B,** « Marketing Management » Pearson Education, 14<sup>e</sup> édition, 2013.
22. **LIVIAN. Y. F,** « Organisation, théories et pratiques », Dunod, 1998.
23. **LORINO. P,** « Méthodes et pratiques de la performance ». 3<sup>e</sup> Editions d'organisation, Paris, 2003.
24. **METAIS. E,** « Stratégie et Ressources de l'Entreprise ». Economica Paris 2004.
25. **MERCHANT. K, VAN DER STEDE. W,** « Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives ». Prentice Hall, UK., 2007.
26. **MINTZBERG. H,** « Grandeur et décadence de la planification stratégique ». Editions Dunod, 1994.
27. **MORIN,** « L'excellence technologique », Public union, 1985.
28. **MORIN. E.M, SAVOIE. A, BEAUDIN. G,** « L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures ». Montréal: G. Morin, 1994.
29. **PASCAL. R, ATHOS. A,** « Le management est il un art japonais », Editions d'organisation, Paris 1985.
30. **PORTER. M. E,** « La concurrence selon PORTER », Ed. Village mondial, Paris. 1999.
31. **ROYER. I, ZARLOWSKI. P,** « Méthodes de recherche en Management » Paris, Dunod, 2003.
32. **SIMONS. R,** « Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy ». Prentice Hall, 2000.

## REVUES ET ARTICLES

32. **ANTHONY. R.N,** « The Management Control Function ». Harvard Business School Press, 1988.
33. **ATKINSON. A.A, WATERHOUSE. J.H, WELLS. R.B,** « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement ». Sloan Management Review, vol. 38, Spring, Issue 3, 1997.
34. **BOURNE. M, KENNERLEY. M, FRANCO SANTOS, M,** « Managing Through Measures : a Study of Impact on Performance », Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 16, No. 4. 2005.
35. **BRUHN. M, GEORGI. D, HADWICH. K,** « Customer equity management as a formative second-order ». Journal of Business Research, 2008.
36. **CASTROGIOVANNI. G. J,** « Organization Task Environments : Have they Changed Fundamentally over Time ? ». Journal of Management, Vol.28, No.2, 2002.
37. **CASTROGIOVANNI. G.J,** « Environnemental munificence : atheoretical assessment », Academy of Management Review, Vol 16 n3, 1991.
38. **CAUVIN. E, NEUMANN. B, MICHAEL. L,** « Evaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », Comptabilité - Contrôle – Audit, Tome 16, 2010.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

39. **CHAABOUNI. J.** « Le Concept de la Performance Dans les Théories du Management : Ambiguïté Conceptuelle et Potentiel fédérateur », La performance, Publication de la FSEG, Sfax. 1992.
40. **CHANDLER. A.** « Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise » Cambridge, M.I.T. Press 1962.
41. **COBBOLD. I, LAWRIE. G.** « The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool » 2GC Conference Paper, 2003.
42. **CROOM. S.** « Research Methodology in operation management », Eden Seminar, Brussels, February, 1999.  
2008.
43. **DRUCKER. P.** « The Practice of Management », Harper Collins Publishers. 1954.
44. **DRUCKER. P.** « The information executives truly need ». Harvard Business Review, 1995.
45. **FITZGERALD. L, BRIGNALL. T.J, JOHNSON. R, SILVESTRO. R.** « Performance Measurement in Service Businesses». Management Accounting, Vol.69, No.10, 1991.
46. **FLINT, D.** « Research Note: BAM : Evaluating Tomorrow's Management Technology ». Gartner. March, 2002.
47. **FRIGO, Mark L.** «The State of Strategic Performance Measurement the IMA 2001 Survey ». The Balanced Scorecard Report, November, 2001.
48. **GARENGO. P, BIAZZO. S, BITITCI. U.S.** « Performance measurement systems in SMEs : a review for a research agenda ». International Journal of Management Reviews, 7(1). 2005.
49. **HAGEDOON. J, CLOUD. M.** « Measuring innovation performance: Is there an advantage in using multiple indicators », Research Policy, 2003.
50. **HENRI. J.F.** « Performance Measurement and Organizational Effectiveness : Bridging the Gap ». Managerial Finance, Vol.30, No.6. 2004.
51. **JENSEN. A, SAGE. B.** « A systems management approach for improvement of organization performance measurement systems ». Information, Knowledge, Systems Management. 2 (2000).
52. **JOHNSON. R, KAST. F, ROSENZWEIG. J.** « Systems theory and management ». Management science, Vol. 10, No 2. 1964.
53. **KAPLAN. R.S, NORTON. D.P.** « Integrating shareholder value and activity-based costing with the Balanced Scorecard ». Balanced Scorecard Report. Janvier, 2001.
54. **KAPLAN. R.S, NORTON. D.P** « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part 2 ». Accounting Horizons, Vol. 15, no.1 juin, (2001).
55. **KAPLAN. R, NORTON. D.** « The strategy-focused organisation », Strategy & Leadership, May- June. 2001.
56. **KAPLAN. R.S, NORTON. D.P.** « The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment » , Harvard Business School Publishing, Boston. 2001.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 57. KAPLAN. R.S, NORTON. D.P,** « Strategy Maps ». Harvard Business School Press (2004).
- 58. KAPLAN. R.S, NORTON. D.P,** « Aligement : En utilisant le tableau de bord prospectif pour créer des synergies d'entreprise » Harvard Business School Press (2006).
- 59. KRELL. E,** « The State of Corporate Performance Management ». BusinessFinanceMag.com. June, 2002.
- 60. MARCHAND. M, RAYMOND. L,** « Researching performance measurement systems : an information systems perspective ». International Journal of Operations and Production Management.2008.
- 61. MEZNAR, M. B, JOHNSON J.H,** « Business-Government Relations » 2005.
- 62. NARO. G, TRAVAILLE. D,** « Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol.13, n° 2, juin, 2010.
- 63. NEELY. A,** « The evolution of performance measurement research ». International Journal of Operations and Production Management, 2005.
- 64. RASSENFOSSE, VAN POTTELSBERGUE** « A Policy Insight into the R&D Patent Relationship » CEPR Discussion 2008.
- 65. RAYMOND. L, ST-PIERRE. J, MARCHAND. M,** « A taxonomic approach to studying the performance of manufacturing SMEs ». International Journal of Business Performance Management, 2009.
- 66. SOSIK. J, KAHAI. S, PIOVOSO. M,** « Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research ». Group & Organization Management, 2009.
- 67. TURBAN. E, ARONSON. J.E, Liang. T.P, Sharda. R,** « Decision support and business intelligence ». 8th ed Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall. 2007.

## THESES

- 68. SENECHAL. O,** « Pilotage des systèmes de production vers la performance globale ». Habilitation à diriger des recherches, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambresis, 2004.
- 69. ZIAN. H,** « Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la discision des PME en quête de performances » Thèse de Doctorat es sciences de gestion. Université Montesquieu-Bordeau IV, 2013.

## CONGRES ET JOURNEES D'ETUDES

- 70. BARET. P,** « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? ». 2ème journée de recherche du CEROS, 2006.

# **LISTE DE TABLEAUX ET DE FIGURES**

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b>	La structure d'un marché	10
<b>Tableau 2</b>	Les études stratégiques et opérationnelles	11
<b>Tableau 3</b>	Les qualités d'un bon logo	20
<b>Tableau 4</b>	Les codes graphiques	23
<b>Tableau 5</b>	Les points à vérifier pour la fixation des prix	25
<b>Tableau 6</b>	Enquête pour un nouveau produit	25
<b>Tableau 7</b>	Stratégies de distribution	27
<b>Tableau 8</b>	Formes de différenciation	51
<b>Tableau 9</b>	Caractéristiques de la différenciation	52
<b>Tableau 10</b>	Avantages et inconvénients de la sous-traitance	57
<b>Tableau 11</b>	Actions d'un pays hôte pour faire face à un investisseur étranger	61
<b>Tableau 12</b>	Gamme d'indicateurs par situation de marché	82
<b>Tableau 13</b>	Strategic Performance Evaluation	94

## Liste des figures

<b>Figure 1</b>	Structure fonctionnelle	8
<b>Figure 2</b>	Structure divisionnelle	8
<b>Figure 3</b>	Structure matricielle	9
<b>Figure 4</b>	Flux d'échange dans une économie moderne	9
<b>Figure 5</b>	Cycle de vie d'un produit	16
<b>Figure 6</b>	Style de direction	32
<b>Figure 7</b>	Facteurs du micro et macro-environnement	33
<b>Figure 8</b>	Les domaines qui exercent une pression sur les activités de l'entreprise	34
<b>Figure 9</b>	Les acteurs qui influencent sur la conduite de l'entreprise	35
<b>Figure 10</b>	Forces déterminant l'attrait du marché	35
<b>Figure 11</b>	Les phases de la méthode Delphi	41
<b>Figure 12</b>	La matrice SWOT	42
<b>Figure 13</b>	Matrice BCG	44
<b>Figure 14</b>	La matrice ADL	46
<b>Figure 15</b>	La chaîne de valeur d'une entreprise d'édition d'ouvrage	46
<b>Figure 16</b>	La matrice BCG II	48
<b>Figure 17</b>	Pivot de diversification	55
<b>Figure 18</b>	Modes d'implantation à l'étranger	59
<b>Figure 19</b>	Représentation graphique du pilotage	72
<b>Figure 20</b>	Logique de pilotage financière	74
<b>Figure 21</b>	Logique de pilotage stratégique-opérationnelle	74
<b>Figure 22</b>	Déclinaison de la stratégie grâce au système de tableaux de bord	76

## LISTE DES TABLEAUX ET DE FIGURES

<b>Figure 23</b>	Priorités de l'axe client	83
<b>Figure 24</b>	Indicateurs de l'axe processus internes	85
<b>Figure 25</b>	Composantes et indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	86
<b>Figure 26</b>	Axes du Balanced Scocard	87
<b>Figure 27</b>	Articulation des axes du Balanced Scorecard	88

# **TABLE DES MATIÈRES**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale</b>	1
<b>Chapitre 1 : Généralités sur le management stratégique</b>	3
<b>Introduction</b>	4
1. Définition du management	4
2. Rôle du management	4
3. Type de management	4
4. Stratégie	6
5. La structure	7
6. Le marché	14
7. Les études de marché	10
8. Segmentation	13
9. Positionnement	15
10. Mix Marketing	16
<b>Conclusion</b>	28
<b>Chapitre 2 : Analyse stratégique</b>	29
<b>Introduction</b>	30
1. La culture de l'entreprise	30
2. Pouvoir dans l'entreprise	31
3. L'environnement de l'entreprise	32
4. Forces concurrentielles	35
5. Produits de substitution	36
6. Les barrières à l'entrée	37
7. La planification stratégique	38
8. La prospective	40
9. Le modèle d'analyse SWOT	42
10. L'analyse stratégique quantitative	43
11. L'analyse stratégique organique	45
12. les nouvelles techniques d'analyse stratégique	46
13. la matrice BCG II (Boston Consulting Group)	47
<b>Conclusion</b>	48
<b>Chapitre 3 : Choix stratégique</b>	49
<b>Introduction</b>	50
1. Stratégie de domination par les coûts	50
2. Stratégie de différenciation	51
3. Stratégie de couverture de marché	52
4. Intégration verticale	56
5. Sous-traitance	57

## TABLE DES MATIERES

6. Internationalisation	58
7. Modes de croissance de l'entreprise	61
8. Stratégie de désengagement	63
9. Innovation	63
10. Stratégies selon la position concurrentielle	65
11. Stratégies ouvertes aux suiveurs	69
<b>Conclusion</b>	70
<b>Chapitre 4 : Pilotage et déploiement stratégique</b>	71
<b>Introduction</b>	72
1. Pilotage de l'entreprise	72
2. Pilotage stratégique et pilotage opérationnel	73
3. Logique de pilotage de la performance	73
4. Outils de pilotage de la performance	75
5. Système de mesure de la performance	75
6. Le Balanced Scorecard	76
<b>Conclusion</b>	90
<b>Conclusion générale</b>	91
<b>Annexe</b>	93
<b>Bibliographie</b>	95
<b>Liste des tableaux et figures</b>	101
<b>Tables des matières</b>	103