

COURS ECONOMIE D'ENTREPRISE

PARTIE 1 – ANALYSE STATIQUE DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 1 – DEFINITION ET DIVERSITE DES ENTREPRISES

SECTION 1 – DEFINITION DE L'ENTREPRISE

Une entreprise peut d'abord être définie comme l'action d'entreprendre, c'est à dire comme une *initiative*, une action conduite de façon volontaire et organisée en vue d'atteindre un objectif économique ou social (ou plus général parfois). Dans l'usage qui prévaut aujourd'hui, l'entreprise est surtout considérée *comme une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée (ce qui permet d'écarter toutes les activités ponctuelles non durables)*.

Cette acception « moderne » caractérise d'abord l'entreprise par *l'objet* qu'elle poursuit. A cet égard, on définit souvent *les entreprises comme des organisations menant des activités orientées vers la recherche du profit*. Mais ce critère ne présente pas un caractère suffisamment général. En effet, quoique la plupart des entreprises poursuivent un *but lucratif*, certaines conduisent une activité sans but lucratif et ne cherchent pas d'abord à dégager un gain monétaire (ex :les coopératives, les GIE, les associations...). Plutôt que la recherche du profit, *c'est donc l'exercice à titre principal de missions économiques relatives à la production, à la distribution, à l'échange, au financement de biens ou de services qui permet de distinguer les entreprises* d'autres entités effectuant certaines opérations économiques, mais auxquelles sont assignées des missions fondamentales d'un autre ordre (religieux, culturel ou politique par exemple).

La notion d'entreprise s'applique à *une organisation stable, structurée et dotée d'un pouvoir autonome de décision* et ceci quel que soit sa taille et sa forme juridique.

On parlera ainsi d'entreprises à propos d'entités qui regroupent aussi bien quelques personnes que des centaines de milliers de salariés ; de même, les entreprises peuvent être des affaires personnelles ou familiales, des sociétés commerciales ou civiles mais également des établissements publics ou privés, des associations ou des groupements d'intérêt économique ; elles peuvent fonctionner dans le cadre local d'une petite ville ou d'un quartier ou se développer à l'échelle internationale.

Les entreprises constituent la source fondamentale des initiatives dans les économies au fonctionnement largement décentralisé. Elles constituent l'essentiel de la création de richesse (valeur ajoutée) d'où leurs importance dans le système capitaliste.

Au sens de l'INSEE, l'entreprise est définie de la manière suivante : « est entreprise toute activité qui a pour but de produire des biens et des services destinés à être vendus sur des marchés en vue de générer des profits ».

SECTION 2 – LA DIVERSITE DES ENTREPRISES

On observe une très grande hétérogénéité au sein du monde des entreprises ce qui pose des difficultés pour établir une classification. Nous allons nous référer à des critères susceptibles de donner une vue de cette diversité.

1 – Classification d’après l’activité

On observe autour de nous une très grande diversité parmi les entreprises et ceci au regard de la nature de leurs activités. On trouve ainsi des entreprises agricoles, artisanales, industrielles, commerciales... Nous allons détailler rapidement quelques activités d’entreprises.

a. Les entreprises agricoles

Ce sont des entreprises dont l’activité principale consiste à exploiter les richesses naturelles et à mettre en valeur le sol. On peut distinguer deux grandes catégories d’entreprises agricoles :

- celles spécialisées en productions végétales
- celles spécialisées en productions animales

Il faut noter que les entreprises agricoles présentent plusieurs particularités. Elles sont fortement influencées par le climat ce qui peut générer des conséquences négatives sur le revenu (aléas climatiques) de même qu’elles sont regroupées encore pour beaucoup sous une forme individuelle avec à la base une main d’œuvre d’origine familiale. Elles jouent un rôle actif en matière d’aménagement du territoire du fait de l’espace qu’elles occupent. N’a-t-on pas surnommé les agriculteurs de jardiniers de la nature.

Le monde agricole est caractérisé depuis plusieurs années maintenant par une baisse des effectifs, du nombre d’exploitations, un vieillissement de la population et une augmentation de la taille moyenne des exploitations (phénomène de concentration par rachat des terres libérées sans successeur).

b. Les entreprises industrielles

Ce sont des entreprises dont l’activité principale consiste à transformer des matières premières jusqu’aux produits élaborés en vue de créer de la valeur ajoutée.

Le monde industriel est caractérisé par une très forte diversité des entreprises au plan des activités, de la taille, du statut juridique.

On trouve ainsi selon la matière première, des industries agroalimentaires (IAA), des industries manufacturières, des industries du bâtiment de même que selon la taille, des industries de petite taille entourées de multinationales.

Depuis un quart de siècle, l’évolution de l’industrie est placée sous le signe de la crise. De nombreux emplois ont été perdus. Les secteurs les plus touchés sont : le charbon, la sidérurgie et la métallurgie qui doivent supporter le ralentissement global de l’activité, la concurrence des pays à main-d’œuvre bon marché et la concurrence des matériaux de substitution ; les industries traditionnelles (textile, habillement, cuir...) victimes de la concurrence des pays à bas salaires. On assiste à un phénomène de délocalisation et désindustrialisation dans les pays développés en direction des pays émergents (Chine, Inde, Europe de l’est...)

c. Les entreprises commerciales

Acheter pour revendre, telle est, en apparence, la fonction essentielle des entreprises commerciales. Cependant, bien que n’effectuant pas de transformation de matières, elles n’en produisent pas moins de la « valeur ajoutée » en assurant la distribution des produits ce qui nécessite la réalisation de

certaines fonctions fondamentales : conditionnement, allotissement, transport, stockage, exposition. Ces entreprises offrent de plus en plus, des services annexes (services après-vente, crédit...).

On dénombre, en France (1999), près de 662 000 entreprises commerciales, employant 3 millions de personnes et réalisant 10 % du PIB. La tendance est à l'augmentation du nombre des entreprises dans les secteurs non alimentaires et à la concentration dans l'alimentaire.

d. Les banques et les assurances

Ces deux activités de services méritent une attention particulière :

- par leur rôle économique : les banques gèrent les moyens de paiement et assurent le financement de l'économie par la collecte de l'épargne et la création monétaire ; les entreprises d'assurance répondent à la demande de mutualisation des risques qui est une des caractéristiques des économies développées. En plus de cette fonction, elles jouent également un rôle financier important en raison du volume des capitaux qu'elles gèrent (plus de 857 milliards d'euros de placements financiers et immobiliers en 2000) ;
- par la concentration de leur activité : les PME sont l'exception.

Le poids et le rôle économique et social de ces secteurs expliquent l'attention particulière que leur portent les pouvoirs publics (y compris dans une économie très libérale comme les Etats-Unis) qui peut aller jusqu'à la nationalisation, comme en France au début des années 1980.

A l'heure où l'on parle tant des délocalisations et de la désindustrialisation de la France il est intéressant de constater cela à travers un tableau qui vient recenser l'évolution de l'emploi sur une période de 24 ans.

Evolution de l'emploi par grands secteurs (1978-2002)

(en milliers)

Activités	1978	Part en %	2002	Part en %
Agriculture	2063,5	9,4	978,3	3,9
Industrie	5275,7	24	3742,6	15
Energie	266,5	1,2	223,1	0,9
Construction	1910,8	8,7	1493,9	6
Commerce	2953,2	13,4	3461,3	13,9
Services	9551,6	43,4	15025,4	60,3
Ensemble	22021,3	100	24924,6	100

Source :INSEE

Evolution de l'emploi (1978-2002)

(en milliers)

Activités	1978	Part en %	2002	Part en %	Evolution
Agriculture	2063		978,3		-1085,2
Industrie	5275,7	24	3742,6	15	-1533,1
Services marchands	3070,2	14	5934,7	24	+2864,5
Dont :services entreprises	1614	7	3546,2	14	+1932
Ensemble	22021,3	100	24924,6	100	+2903,3

Source :INSEE

Faites un commentaire au sujet de ce tableau

Il existe également des entreprises qui partagent d'autres activités. On citera notamment les artisans et professions libérales (*voir document <<Les artisans et professions libérales>> -complément chapitre 1*).

2 – Classification d'après la taille (ou la dimension)

Pour mesurer la taille d'une entreprise, il faut délimiter son périmètre. S'agit-il de l'entité juridique ou de l'entité économique : **société mère + filiales + participations** (voir suite définition de ces notions). Quel pourcentage de ces dernières doit-on retenir ? Ensuite, il convient de choisir une unité de mesure pertinente : l'effectif salarié, le chiffre d'affaires, la capitalisation boursière, la valeur ajoutée...

a. Les petites et moyennes entreprises (PME)

Si l'INSEE considère comme une PME toute entreprise de moins de 500 salariés, la CGPME (Confédération Générale des PME) a opté pour une définition qualitative : **« Les petites et moyennes entreprises sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leurs affaires leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel »**

Cette définition met l'accent sur l'implication du patron qui est à la fois le dirigeant, le propriétaire et l'animateur de l'entreprise. Véritable homme-orchestre, il s'identifie à elle, même s'il se fait parfois assister par un directeur adjoint. Cette conception écarte les filiales des grandes entreprises dont les dirigeants ne sont que des salariés nommés par l'actionnaire principal.

On dit des PME qu'elles ont une « taille humaine », ce qui signifie que les contacts directs sont fréquents entre les employés et le patron. Dès lors, l'ambiance et les conditions de travail sont fortement conditionnées par sa personnalité, ce qui se traduit souvent par une gestion paternaliste (mélange d'attitude protectrice et d'autoritarisme), favorisée par la faible syndicalisation de la main-d'œuvre.

Sa dimension confère à la PME une meilleure flexibilité et permet une gestion sans trop de formalisme : les procédures sont rarement écrites, l'organisation est centrée autour du charisme et de la polyvalence du chef d'entreprise (qui a souvent un droit de regard sur toutes les fonctions de l'entreprise).

Si la flexibilité constitue un atout indéniable des PME, il n'en demeure pas moins qu'elles présentent un certain nombre de faiblesses. On citera notamment leur capacité de financement. Leurs ressources en capitaux propres sont limitées par la richesse personnelle du dirigeant et de son entourage. Elles ne peuvent pas, dans la plupart des cas, lancer d'augmentation de capital dans le public. Elles ont donc recours, pour l'essentiel au crédit bancaire.

(Voir exemple de PME document <<Pierre Martinet : le traiteur insatiable>>- complément chapitre 1).

b. Les grandes entreprises

La grande entreprise est synonyme d'effectifs nombreux (plus de 500 personnes) et de capitaux importants.

La grande dimension facilite l'obtention de deux avantages compétitifs : des coûts unitaires plus faibles et l'accroissement du pouvoir de marché.

Des coûts unitaires réduits

Ils résultent de la combinaison de plusieurs facteurs :

- **Les économies d'échelle** : la croissance de la production induit une baisse des coûts unitaires en raison de l'existence de coûts indépendants du niveau de l'activité, les coûts fixes (voir exemple en cours) ;
- **La réduction des coûts de transaction** : l'absorption d'un fournisseur par exemple, élimine les coûts liés à la recherche des approvisionnements, supprime certaines opérations (emballage à l'expédition puis déballage à la réception) et, en rendant l'approvisionnement plus sûr, permet de réduire les stocks
- **L'intégration du progrès technique** : l'introduction de nouvelles technologies nécessite souvent des capitaux et/ou des volumes de production importants. La taille facilite le recherche et le développement par la puissance financière qu'offrent les grosses structures.

Toutefois, le gigantisme peut aussi générer des coûts qui annulent ces avantages

- La grande taille nécessite le déploiement de structures d'information, de coordination et de contrôle qui pèsent sur les coûts (multiplication des échelons hiérarchiques, « réunionite », paperasserie, etc.) paralysent l'initiative et réduisent l'efficacité de l'organisation. On parle de déséconomies d'échelle. La bureaucratie en est l'exemple type.

Le pouvoir de marché

La grande dimension donne l'avantage lors de la négociation des contrats. C'est le pouvoir du « gros » sur le « petit » :

- **Sur les fournisseurs** : il est possible d'obtenir des prix plus faibles (en raison de l'importance des quantités commandées), des conditions avantageuses en matière de délais, de qualités des produits, etc.
- **Sur les clients** : par l'importance des moyens déployés (publicité, promotion) la grande entreprise influence leurs comportements d'achat (Microsoft et son système d'exploitation fermé).
- **Sur les concurrents** : face à des concurrents plus faibles et dispersés, la grande entreprise peut s'arroger le rôle de leader et organiser le marché à son avantage : elle impose ses prix, ses normes, voire un partage de la clientèle.
- **Sur l'Etat** : la grande dimension permet d'influencer les décideurs politiques. Si dans certains pays, la corruption, le bakchich, est monnaie courante, en général les pressions sont plus discrètes et s'exercent à travers de multiples organismes paritaires, de clubs ou – spécialité française – par la pratique du pantouflage : lorsqu'un haut fonctionnaire accède à une fonction directoriale dans une grande entreprise, il lui apporte sa connaissance des rouages de l'administration et son réseau de relations et d'amitiés dans les cabinets ministériels ou au Parlement.

Ce pouvoir de marché est loin d'être absolu. Il trouve ses limites dans la grande dimension... des propres partenaires de l'entreprise (fournisseurs, banquiers, clients, concurrents...) ou dans l'existence de contre-pouvoirs : organisation de consommateurs, syndicats ouvriers, réglementation de la concurrence, etc.

A noter que les grandes entreprises présentent parfois des particularités au plan de leur structuration. Elles peuvent revêtir la forme de groupes ou de réseaux.

Un groupe est un ensemble de sociétés liées par des participations financières dans lequel on distingue :

- **La société-mère** : elle n'est contrôlée par aucune société, et se situe, par conséquent, au sommet de l'édifice. C'est en son sein que sont prises les décisions stratégiques d'ordre supérieur. Lorsqu'elle n'existe que pour exercer ce pouvoir financier en abandonnant toutes les autres fonctions (production, commercialisation etc.) à ses filiales, elle devient un holding ;
- **Les filiales** : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 50 % par la société-mère. Le seuil de 50 % permet d'obtenir la majorité absolue. En fait, il est possible de contrôler une société avec une majorité relative, dès lors que les autres associés ne sont pas coalisés ;
- **Les participations** : ce sont des sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 10 % (mais à moins de 50 %).

(Voir document <<les participations entre entreprises>> - complément chapitre 1)

Lorsque les liens entre les entreprises ne reposent plus uniquement sur des bases financières mais prennent en compte des aspects juridiques et commerciaux à travers des accords et contrats du type sous-traitance, franchise, accords de coopération, centrales d'achats, on est en présence d'un réseau d'entreprises – ou d'entreprises- réseau. L'ensemble est structuré au profit d'une entité qui conçoit et coordonne le projet productif.

Ainsi Benetton est à la tête d'un réseau constitué :

- De stylistes free-lance (indépendants) ;
- D'usines propriétés de la marque ;
- De sous-traitants ;
- D'accords de licence avec d'autres entreprises qui fabriquent des produits de la marque ;
- De boutiques indépendantes en franchise.

Juridiquement et financièrement, la plupart de ces entreprises sont indépendantes, mais elles constituent un ensemble économique et technique au service de la marque Benetton.

3 Classification d'après le statut juridique

Ici nous allons passer en revue certaines formes de sociétés mais sans pouvoir les aborder toutes dans le détail car la tâche serait irréalisable dans le cadre de ce cours. Notre seul objectif est de connaître de manière synthétique les principales formes de sociétés (dans la perspective de votre stage d'été).

Une première distinction peut être faite entre les **entreprises privées**, contrôlées par des personnes privées (physiques ou morales) et les **entreprises publiques** contrôlées par l'Etat ou une collectivité locale.

Les entreprises privées peuvent adopter plusieurs formes juridiques. Le choix dépendra des critères suivants :

- Le désir de s'associer ou d'œuvrer en individuel (entreprises individuelles et entreprises sociétaires)
- La dimension de l'affaire et le montant des capitaux à réunir ;
- Le souci de limiter les risques et de protéger son patrimoine (entreprise sociétaire) ;
- La nature de l'activité (civile ou commerciale)
- Le contrôle par les dirigeants des apporteurs de capitaux

a. L'entreprise individuelle

Elle est la propriété exclusive d'une seule personne, l'exploitant, qui la dirige.

Elle est donc incluse dans son patrimoine (ensemble des biens, créances et dettes d'une personne), ce qui induit une conséquence très importante : l'exploitant est indéfiniment responsable des dettes de son entreprise. En cas de faillite, ses créanciers pourront demander en justice la saisie de ses biens personnels (et éventuellement ceux de son conjoint selon le type de régime matrimonial) : résidence, voiture particulière, bijoux, titres, etc.

L'avantage principal de ce statut réside dans la grande liberté qu'il procure, l'entrepreneur individuel n'ayant de comptes à rendre à personne (ce qui explique son succès dans l'agriculture, le commerce et les services).

b. Les entreprises sociétaires

Ce sont des entreprises dont le fonctionnement est régi par des statuts codifiés dans le code des sociétés. On peut distinguer à l'intérieur de ce groupe deux grandes familles de sociétés :

- **Les sociétés civiles.**
- **Les sociétés commerciales ;**

- *Les sociétés civiles :*

Ont le caractère civil toutes les sociétés auxquelles la loi n'attribue pas un autre caractère en raison de leur forme, de leur nature ou de leur objet. Peuvent donc, en général, opter pour ce statut, les entreprises exploitant une activité agricole, extractive, artisanale, immobilière (certaines activités immobilières ont cependant un caractère commercial : marchands de biens par exemple), libérale, ou une œuvre de l'esprit. Parmi les spécificités des **sociétés civiles**, citons l'interdiction de faire appel public à l'épargne et à la **responsabilité indéfinie, mais non solidaire, des associés.**

- *Les sociétés commerciales :*

Relèvent de cette catégorie les sociétés dont la nature de l'activité est tournée vers la réalisation d'actes de commerce mais en outre de par la forme de société choisie (SA – SARL – SCA – SNC – SCS). Nous allons passer en revue très brièvement certaines formes juridiques de sociétés.

- *La société en nom collectif (SNC)*

Les associés ont la qualité de commerçants (ce qui exclut les mineurs, les fonctionnaires, certaines professions réglementées, etc.) Ils sont *indéfiniment et solidairement* responsables des dettes sociales et exercent conjointement la gérance (sauf stipulation contraire des statuts). Les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix » et certaines d'entre elles nécessitent l'unanimité (changement d'associés, par exemple). Cependant, la part de chacun dans les résultats, et en cas de liquidation dans l'actif net (ensemble des biens et créances détenus par la société moins les dettes) est fonction de son nombre de parts sociales.

La SNC est une société de personnes, basée sur le principe de « l'intuitu personae ». Cela signifie que les associés doivent avoir le désir d'œuvrer en commun en tenant compte de la personnalité de chacun.

o *La société en commandite simple*

Son principe est très proche de la SNC. Elle s'en distingue surtout par l'existence de deux catégories d'associés :

- **Les commandités** : ils ont le même statut que les associés de la SNC ; en particulier, ils exercent la gérance et sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales ;
- **Les commanditaires** : ils ne sont responsables que jusqu'à concurrence de leur apport. Leurs risques sont donc limités, mais ils n'ont pas le droit de s'immiscer dans la gestion de la société.

o ***La société à responsabilité limitée (SARL)***

Comme son nom l'indique, dans ce type de société, la responsabilité des associés est limitée à leurs apports, ce qui a une conséquence très importante : en cas de faillite, les créanciers de la société ont très peu de chance d'être payés (sauf à prendre des précautions : hypothèques, caution de certains associés, etc.). Aussi la loi exige-t-elle un capital minimum de 7 500 euros (ce seuil n'est cependant pas jugé assez élevé pour constituer un gage pour les créanciers, ni pour dissuader les « amateurs » de créer une entreprise).

La SARL est une société relativement fermée : le nombre des associés est limité à 50 et la cession des parts sociales est soumise à l'agrément des autres associés. La qualité d'associé n'entraîne pas celle de commerçant.

Pour toutes ces raisons, la SARL est la forme préférée des PME.

o ***L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée***

Pour constituer une société il faut être au moins deux. Jusqu'à ces dernières années, l'entrepreneur individuel ne pouvait bénéficier des avantages que représente la SARL. La loi du 11 juillet 1985, en créant l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, (EURL) et l'exploitation agricole à responsabilité limitée (EARL), lui propose une formule très voisine.

o ***La société anonyme (SA)***

Créée en 1867 pour faciliter la réunion de capitaux importants, elle est parfaitement adaptée aux besoins de la grande entreprise.

Les parts sociales y sont représentées par les actions librement cessibles et négociables (un marché a même été créé à cet effet : la Bourse des valeurs). Un associé peut donc se retirer à tout moment. Cette liquidité du marché des titres des sociétés facilite l'orientation de l'épargne vers cette forme juridique.

Le nombre d'associés doit être au minimum de 7. Il n'y a pas de maximum (certaines sociétés ont plusieurs millions d'actionnaires) ; Une SA peut choisir entre deux modes d'administration :

- Le régime classique : la SA est dirigée par un conseil d'administration (de 3 à 24 membres) élus par l'assemblée générale des associés (actionnaires). Le conseil élit en son sein le président directeur général ;
- Le régime européen : la SA est dirigée par un directoire de 2 à 5 membres (il peut y avoir un directeur unique dans les SA dont le capital n'excède pas 150 000 euros) nommés par le conseil de surveillance. Les membres de ce dernier, au nombre de 3 à 24, sont élus par l'assemblée générale des associés.

Dans cette dernière formule les fonctions de direction et de contrôle sont nettement séparées.

o **Les formes particulières**

Le législateur a prévu des statuts adaptés à certaines situations : coopératives agricoles, coopératives ouvrières de production, entreprise mutualiste, société d'investissement à capital variable, groupement d'intérêt économique.

(voir document <<faillites et formes juridiques>> - complément chapitre 1)

4 Classification d'après le secteur d'activité et la branche

Le terme de secteur a plusieurs significations. En plus du primaire, du secondaire ou du tertiaire, on évoque le secteur privé ou public selon que les entreprises sont la propriété de personnes privées ou non. Il est également employé pour désigner des entreprises ayant la **même activité principale**. Renault fait à ce titre, partie du secteur automobile, bien que ses activités concernent d'autres domaines (robotiques, par exemple).

La branche comptabilise la production concernant un même bien ou un même service. Une entreprise dont l'activité est diversifiée relève donc de plusieurs branches. Un fabricant de parfums produisant ses propres flacons fera partie du secteur de la chimie, mais sa production sera ventilée entre la branche chimie de base et l'industrie du verre.

La branche est un concept plus pertinent car les activités qu'elle regroupe nécessitent les mêmes cycles conjoncturels. Les entreprises qu'elle concerne doivent affronter, en général, les mêmes sortes de problèmes. C'est dans ce cadre qu'il est possible de procéder à des comparaisons pour apprécier l'efficacité des structures adoptées, les méthodes et les décisions de gestion, les choix stratégiques.

5 Classification d'après l'intensité des facteurs de production

Pour pouvoir fonctionner, une entreprise doit combiner des facteurs de production, à savoir le capital et le travail. A partir de l'intensité des facteurs de production mobilisés il est possible de procéder à une classification entre entreprises.

Traditionnellement, on distingue deux grandes catégories d'entreprises :

- Les entreprises dites de main-d'œuvre qui concentrent beaucoup de travail comparativement au capital. On peut citer le textile, l'industrie du jouet.
- Les entreprises dites capitalistiques qui intègrent beaucoup de capital comparativement au travail. Il s'agit notamment de l'industrie lourde à l'image du pétrole, du ciment, de la sidérurgie...

De l'intensité des facteurs de production mobilisés, il en résulte des conséquences sur les lieux d'implantation des entreprises.

Dans le cas des industries dites de main d'œuvre où la part du capital est faible comparativement au travail, la délocalisation dans les pays à faible revenu est de règle afin de réduire les coûts et maintenir la compétitivité de l'entreprise (**voir document complément chapitre 1 <<L'auto occidentale passe à l'Est doucement, sûrement>>**).

Dans le cas des industries capitalistiques, la délocalisation est beaucoup moins recherchée car la volonté de disposer d'une main d'œuvre bien formée et expérimentée à la technique (le capital), constitue un facteur de compétitivité.

A titre de conclusion et de synthèse à ce premier chapitre nous pouvons nous reporter aux documents correspondant au complément du chapitre 1 (**Voir textes <<De la très petite à la grande entreprise, état des lieux et Les entreprises françaises: enjeux et stratégies>>**).

CHAPITRE 2 – L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

SECTION 1 – LA THEORIE DES SYSTEMES OU ANALYSES SYSTEMIQUE

On ne peut véritablement comprendre l'influence de l'environnement sur une entreprise que si l'on se réfère à la théorie des systèmes. Développés par L.Von Bertalanffy, la théorie systémique pose le principe qu'une même organisation (entreprise, syndicat, parti politique, congrégation religieuse..) ne peut pas être étudiée indépendamment de son environnement. Cette théorie part du principe que le tout est plus que la somme des différentes parties. Nous allons rapidement développer quelques notions sur cette théorie, utile à la compréhension des relations qui se nouent entre l'entreprise et son environnement.

Un système peut être défini par un ensemble d'éléments en interrelation.

Ce sont ces derniers, surtout, qui le caractérisent. Exemple : dans une entreprise ce seront les hommes, les machines, les bâtiments, les capitaux et toutes leurs interrelations...

- **Un système a une *frontière*** qui le délimite de son environnement. Exemple : la peau de corps humain. Dans le cas d'une entreprise, cette frontière n'est pas objective et dépend du point de vue adopté : doit-on intégrer ou non les filiales. Les sous-traitants ? (voir le point relatif à la taille chapitre 1)
- **Un système s'insère dans un *environnement*** sur lequel il est plus ou moins ouvert.

Par exemple, une congrégation religieuse est un système relativement hermétique, peu ouvert sur l'extérieur. Au contraire, une entreprise est un système ouvert qui établit de très nombreuses relations avec son environnement.

Sous cet aspect fonctionnel, un système apparaît comme transformant des flux : des matières, de l'énergie, des informations, de la monnaie. Une entreprise industrielle transforme des matières, une banque des capitaux, une entreprise de presse de l'information. Parmi des *flux*, certains ont pour fonction de réguler le système. C'est le cas, dans l'entreprise, des *décisions* et des procédures de *contrôle*. Mais en fonctionnant, le système interagit avec son environnement et se transforme.

Tout objet n'existe que dans le temps. Un système (même un système abstrait) n'échappe pas à la règle. Il se transforme, se développe ou dépérit. Il importe de connaître ou de deviner ses objectifs, ses buts, sa finalité.

D'après le phénomène de l'entropie (loi de la thermodynamique) exprime tout système tend à se désorganiser, à se détériorer et à se dissoudre. Pour résister à cette évolution fatale, il a besoin d'entropie négative (neg-entropie) en quantité au moins égale. Le tableau suivant en donne quelques exemples dans le cadre de la gestion :

EXEMPLE

L'entropie

Phénomène d'entropie	Entropie négative
Une machine tombe en panne	La réparer (plus généralement entretenir le matériel en état de fonctionner= maintenance)
Insatisfaction des clients	Modification des produits et/ou mise en place d'un service après-vente et consommateur
Un employé démissionne	Recruter et former un nouvel employé
Erreurs comptables	Procédure de contrôle-audit

Plus généralement, cette lutte contre la loi d'augmentation de l'entropie permet de comprendre qu'aucune organisation n'est définitivement satisfaisante, que toute situation acquise est menacée. Les gestionnaires doivent donc se remettre perpétuellement en cause, recenser les sources d'entropie et envisager des actions préventives et/ou correctives.

En conclusion, on peut assimiler l'entreprise à un système ouvert sur son environnement et avec qui elle interagit. Devant les menaces et opportunités offertes par son environnement, l'entreprise développe des procédures destinées à stabiliser sa position, car comme nous l'enseigne la théorie des systèmes, on constate une tendance à la désorganisation, la détérioration, voire la dissolution de toute forme d'organisation. Les fonctions de veille (informationnelle, commerciale, technologique) s'insèrent dans cette perspective de régulation du système.

SECTION 2 – DEFINITION ET COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT

1 – Définition de l'environnement

On peut définir l'environnement comme l'ensemble des forces qui agissent sur l'entreprise et qui contribuent en retour à générer un feed back.

Exemple :

Ralentissement de l'activité économique (récession) -> diminution des ventes et réduction de la production (licenciements ?).

Modification de la réglementation (35 H) -> réorganisation du travail dans l'entreprise (coût supplémentaire ?)

L'environnement peut être porteur d'**opportunités** (voir document complément chapitre 2 <<Volvo met une roue de camion en Asie et Le bio-plastique, c'est fantastique>>) et de **menaces** (apparition d'un nouveau concurrent, mise en place d'une nouvelle réglementation, changements de valeurs, évolutions démographiques...) ce qui pousse l'entreprise à une écoute perpétuelle. On parle de fonction de veille (informationnelle, commerciale, technique...). La fonction du marketing (entre autres) consiste à appréhender ces changements pour anticiper sur l'avenir et susciter de nouveaux besoins.

En fonction de l'intensité et de la proximité des « flux » qui s'établissent entre l'entreprise et son environnement, on peut mettre en lumière deux types d'environnement (voir aussi cours de marketing) :

- L'environnement immédiat ou micro environnement
- L'environnement éloigné ou macro environnement

Nous allons reprendre cette dichotomie.

2 – Les composantes de l'environnement

2.1 – L'environnement immédiat ou micro environnement

Au sein de cet environnement le marché joue un rôle déterminant car c'est là que les transactions vont se dénouer. C'est la raison pour laquelle nous allons commencer par étudier cette composante de l'environnement. Nous verrons ensuite les autres éléments.

2.11 – Le marché

a) – Définition du marché

Le marché peut être défini comme le lieu de rencontre entre l'offre et la demande. C'est là une vision très économiste. On doit compléter cette définition en précisant le type de produit, le lieu et la date de l'échange.

Exemple : Le marché du vin en France en 2001

Le marché du téléphone portable en Europe en 2001

b) – Situations du marché

On peut identifier plusieurs structures de marché en fonction du nombre d'acteurs présents. Nous allons rapidement entrevoir ces différentes catégories.

➤ Le marché de concurrence pure et parfaite :

Il représente les caractéristiques suivantes :

. **Homogénéité du produit** : tous les offreurs proposent un produit aux caractéristiques identiques. Il y a donc un marché par produit homogène (par exemple les Ferrari ne sont pas en concurrence avec les Lada sur le marché de l'automobile, etc.) ;

. **Atomicité de l'offre et de la demande** : aucun offreur ou demandeur ne doit atteindre la taille qui lui permettrait d'exercer une influence décisive sur le prix (le nombre des protagonistes n'est pas nécessairement un bon critère : le marché est concurrentiel à partir de deux s'ils se trouvent à peu près « à égalité » ; il ne l'est pas en présence d'un grand nombre d'offeurs ou demandeurs si l'un de ceux-ci concentre une part importante de l'offre ou de la demande) ;

. **Fluidité** : on suppose la parfaite mobilité des facteurs de production (il est possible d'investir et de désinvestir sans contrainte, d'embaucher ou de licencier, de même la main-d'œuvre accepte d'aller travailler là où des emplois sont offerts) ;

. **Transparence** : l'information est accessible à tous (le consommateur connaît les prix et les caractéristiques de tous les produits concurrents) et l'on néglige son coût (temps passé à se documenter, à se déplacer, à comparer, à tester, à rédiger des contrats, etc.) ;

. **Libre entrée** : les acteurs disposent d'une liberté totale (aucune réglementation, aucun groupe de pression) et, par conséquent, tous les concurrents potentiels qui se trouvent à l'extérieur du marché doivent pouvoir y pénétrer sans restriction. A l'opposé, on parle de « **barrières à l'entrée** » pour désigner les obstacles opposés à la concurrence potentielle, l'exemple le plus connu étant celui des professions réglementées, comme en témoigne la limitation du nombre d'offices notariaux, de pharmacies ou de plaques de taxi... ; La

principale barrière réside souvent dans l'existence de coûts fixes importants et de rendements d'échelle croissants, (par exemple dans l'automobile ou la sidérurgie). On dit d'un marché où il est relativement possible d'entrer (donc aussi de sortir, car l'on investit d'autant plus volontiers dans une activité qui est facile de se désengager et de récupérer ses fonds en cas d'échec) qu'il est *contestable* (une situation apparente de monopole ou d'oligopole peut, dans ce cas, ne pas trop s'éloigner d'une situation de concurrence effective).

Peu importe que la plupart de ces hypothèses soient plus ou moins irréalistes, l'objectif est d'analyser un mécanisme de marché pur, sans frottement, comme les physiciens étudient le déplacement d'un objet dans le vide. Sur un tel marché, le comportement de l'entrepreneur rationnel est prévisible : pour maximiser son résultat, seul objectif retenu par le modèle, il augmentera sa production jusqu'à ce que son coût marginal (coût de la dernière unité produite) soit égal au prix du marché. (*Voir document <<Equilibre sur le marché de concurrence pure et parfaite- complément chapitre 2)*

Ainsi, en partant du credo libéral – recherche de l'intérêt individuel, liberté totale d'action, rationalité des agents – on aboutit à deux conclusions paradoxales :

- . L'entreprise, totalement libre en théorie, n'a aucune stratégie. Elle maximise mécaniquement son résultat en ajustant le niveau de sa production ;
- . Le profit tend inéluctablement vers zéro. En effet, l'existence d'un profit, à un moment donné, attire de nouveaux producteurs, ce qui entraîne une augmentation des quantités offertes et donc une réduction du prix d'équilibre. Cet attrait disparaît quand le profit devient nul.

Finalement, ce modèle démontre que l'entreprise à tout intérêt à ce que la concurrence pure et parfaite ne soit pas satisfaite, ce que confirme d'ailleurs la recherche d'une situation de monopole.

(*Voir document <<Une tentative de marché de concurrence pure et parfaite : les places de marché- complément chapitre 2)*

➤ **Le monopole :**

Cette situation se concrétise par un seul offreur qui doit faire face à une demande très atomisée.

En situation de monopole, l'entreprise est à même d'augmenter ses tarifs ce qui contribue à léser l'intérêt des consommateurs – ceci explique que les autorités à travers la réglementation tentent de réduire les dérives en instaurant un contrôle sur les prix – De même la réglementation européenne vise à démanteler les monopoles afin de tendre vers une situation concurrentielle. C'est ainsi que les transports, les télécommunications, ont été largement ouverts à la concurrence en démantelant les monopoles (en attendant que d'autres domaines soient eux aussi concernés). On peut considérer qu'il existe deux grandes catégories de monopole :

-**Les monopoles de droit** comme la SNCF ou EDF qui ont été constitués sur décision du gouvernement de confier la fonction à un seul acteur du marché

-**Les monopoles de fait** comme Microsoft (c'est un peu moins vrai aujourd'hui avec le développement de Linux) qui ont forgé leur situation de leur politique commerciale en développant des produits qui se sont imposés au marché.

➤ **La concurrence monopolistique :**

La concurrence monopolistique entre dans le champs de la concurrence imparfaite. Elle a été introduite par les travaux de **E.H. CHAMBERLIN** dans les années 30.

Ce terme est assez paradoxal puisque l'on introduit de la concurrence dans une situation de monopole.

Cette forme de marché est concrétisée de la manière suivante : On dit que la concurrence est monopolistique lorsque les offreurs adoptent une stratégie de différenciation des produits. La différenciation introduite peut être objective (différenciation de caractéristiques) ou subjectives (effet de la publicité). Ces biens n'étant pas homogènes, ils ne sont d'imparfaitement substituables. Du fait de cette substituabilité imparfaite, les offreurs peuvent considérer qu'ils bénéficient d'une demande propre et se comporter à court terme comme un monopoleur dans la détermination de leur prix. Voilà pourquoi on parle paradoxalement de concurrence monopolistique.

Tout l'enjeu pour une entreprise réside dans la volonté de se soustraire à la concurrence pure et parfaite en introduisant des barrières à l'entrée et/ou à la sortie. Le marketing aide à cela grâce à la publicité (la communication de manière plus large) et à l'innovation produit.

➤ **L'oligopole** : est la situation de marché caractérisée par quelques offreurs de taille importante face à une multitude de demandeurs.

Les quelques offreurs présents sur le marché, pour contourner les effets négatifs de la concurrence, ont le choix entre plusieurs stratégies :

- **Les ententes** : bien que souvent interdites par les législations nationales (comme en France par l'ordonnance du 30 juin 1945 puis par celle du 1^{er} décembre 1986) ou communautaire elles sont une pratique assez répandue dans le monde des affaires. Ces ententes peuvent concerner les prix, les quantités ou consister en un partage des marchés.

La réglementation veille néanmoins à sanctionner et à écarter toute pratique délictueuse qui contribuerait à léser le consommateur et à mettre en péril le fonctionnement conventionnel des *marchés*.

Si certaines ententes visent manifestement à réduire la concurrence, d'autres ont simplement pour objet de renforcer voire de maintenir sa position sur les marchés en mettant en commun des ressources (voir partie stratégie d'entreprise). Les ententes sont néanmoins interdites au titre de l'article 81 du traité de Rome (anciennement article 85) chaque fois qu'elles visent à limiter la baisse des prix et/ou à introduire des barrières à l'entrée (**Voir document <:Les alliances secrètes qui faussent la concurrence>>- complément chapitre 2**). Sont également interdites les positions dominantes qui donnent lieu à un abus. La position dominante est un statut qui permet de renforcer ou de consolider sa position sur les marchés de façon à se soustraire à la concurrence. C'est l'article 82 (ex article 86 du traité de Rome) qui vient sanctionner l'abus de position dominante. A noter que la position dominante n'est pas interdite. Seul l'abus est sanctionné (tentatives de dissuasion à l'entrée ; prix prédateurs ; refus d'accès à une ressource rare). C'est la commission européenne qui est en charge de l'application de cette législation (existence d'une direction générale de la concurrence chargée de sanctionner les pratiques anti-concurrentielles) relayée au plan national par le conseil de la concurrence ainsi que la DGCCRF (direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des

fraudes). A noter que c'est surtout la commission européenne à travers sa direction générale qui fait la chasse aux ententes.

- **La cohabitation** : Chaque membre de l'oligopole cherche à éviter une concurrence coûteuse et dévoreuse d'énergie soit en cultivant son pré carré, en se maintenant sur ses marchés à l'exclusion de ceux de ces concurrents, soit en différenciant ses produits. Une telle situation se rencontre quand une entreprise exerce le leadership sur un marché en croissance régulière : le leader laisse des parts ou des segments de marché aux autres membres de l'oligopole. La cohabitation est parfois salutaire pour stimuler le marché. (*Voir document << Marie se réjouit du retour de Findus >> complément chapitre 2*) ;

- **La concurrence frontale** : Cette situation peut se caractériser par une guerre des prix, de la publicité comparative, une course à l'innovation et ceci pour évincer au plus vite son concurrent direct etc (*Voir document << H&M contre Zara >>- complément chapitre 2*).

Le choix entre ces trois comportements dépend pour une grande part de la dynamique de l'environnement :

Quand la croissance des marchés est élevée, chaque entreprise peut espérer en avoir sa part ; au contraire, quand elle ralentit ou, *a fortiori*, quand elle devient négative, une entreprise ne peut espérer augmenter ses parts de marchés qu'au détriment de ses concurrents, ce qui encourage les stratégies agressives.

2.12 – Les autres composantes de l'environnement immédiat

Il s'agit de l'ensemble des acteurs avec qui l'entreprise est en contact rapproché et qu'elle ne peut ignorer.

On peut citer les agents suivants :

Les clients actuels et potentiels qui déterminent l'état actuel du marché et ses perspectives en fonction du nombre d'acheteurs potentiels. Sont pris en compte dans l'évaluation du marché des critères quantitatifs (le nombre de clients) et qualitatifs (le pouvoir d'achat).

Les fournisseurs de matière première, d'énergie, de services, de matériel... De leur bonne sélection en résulte des conséquences sur le coût, la qualité et la sécurité des approvisionnements.

Les concurrents qui peuvent correspondre aux fabricants de produits identiques ou de substitution. De l'intensité de la concurrence sur un marché il en résulte des conséquences sur les prix et le niveau de profit des entreprises. Malgré ce que l'on croit trop souvent c'est la concurrence imparfaite qui domine sur les marchés car elle offre aux agents économiques des rentes de situation. Les entreprises sont tentées d'élever des barrières à l'entrée, de s'entendre entre elles, de faire pression sur les autorités pour maintenir des monopoles (se rappeler le conflit de la SNCM en septembre 2005)...

Les partenaires financiers : banques et organismes de crédit qui interviennent à des degrés divers dans le financement des investissements, des stocks, du crédit accordé à la clientèle et peuvent peser sur les décisions stratégiques (voir suite du cours la partie fonction financière);

Les administrations : fisc, Inspection du travail, ANPE, services de l'emploi, DGCCRF, services vétérinaires, ministères... sont des partenaires souvent incontournables pour les entreprises et avec lesquels il faut composer.

Les organismes professionnels c'est à dire chambre patronale (MEDEF), syndicats professionnels, association de défense d'une profession, chambres de commerce et d'industrie sont à même de revendiquer des intérêts catégoriels ou professionnels;

Les syndicats de salariés (CGT, CFDT, FO..) sont en charge de la défense des intérêts de leurs membres et de manière plus générale des salariés dans leur ensemble.

Les associations de défense de consommateurs. Depuis leur apparition dans les années 1960, leur influence n'a cessé de grandir : leurs tests comparatifs peuvent entraîner l'échec d'un produit ou ... son succès ; elles ont fait évoluer la réglementation : casques de moto, additifs alimentaires, affichage des prix, vente par correspondance, vente à crédit, étiquetage des produits... Ces associations interviennent auprès des autorités (sous forme de conseil ou par pression) pour faire valoir la défense des intérêts des consommateurs. Leur pouvoir d'influence est important grâce aux revues qu'elles éditent (Que choisir et 60 millions de consommateurs en France par exemple).

2.2 – L'environnement éloigné ou macro environnement

Il s'agit de l'ensemble des forces à caractère social, politique, juridique, économique, culturel qui influencent l'entreprise de manière assez épisodique. Ainsi par exemple, toute modification de la conjoncture économique (mouvement d'expansion ou de récession) est susceptible de provoquer en cascade dans les entreprises une baisse des ventes donc de la production et au final, une vague de licenciements.

De même, tout changement dans les valeurs culturelles peut se caractériser par des modifications dans la conduite du personnel (management participatif) ou de la conception des produits (produits diététiques, produits biologiques, produits authentiques ou de terroir, produits ergonomiques, produits exotiques, produits éthiques) (*voir documents <<Nouveaux échecs pour la presse en grande surface ;L'Oréal un peu moins belle en son miroir>>- complément chapitre 2*)

SECTION 3 – LA MAITRISE DE L'ENVIRONNEMENT

Puisque nous avons abordé dans ce chapitre, la question liée à l'environnement, nous allons très rapidement apporter quelques précisions sur les marges dont dispose l'entreprise pour essayer de dompter, de canaliser, de maîtriser son environnement. Nous allons aborder trois points, à savoir la stratégie d'entreprise, la fonction de veille et la planification.

1 - La stratégie d'entreprise

Nous n'allons faire ici qu'évoquer très rapidement cette notion étant donné qu'elle fera l'objet d'une partie distincte dans la suite du cours. Notre objectif vise ici à faire prendre conscience que la stratégie constitue un moyen mis à la disposition d'une entreprise pour tâcher de canaliser, de maîtriser davantage son environnement.

Le concept de stratégie a une origine militaire : dans la Grèce antique, le stratège était le chef suprême des armées et aujourd'hui encore, la stratégie « traite de la direction d'ensemble et de l'emploi des forces armées dans la conduite de la guerre » (*Larousse*). Transposé dans le monde des affaires, ce terme évoque une situation concurrentielle (affrontement) et le désir de vaincre. Mais,

contrairement à ce qui se passe sur un champ de bataille, une entreprise ne peut, dans la plupart des cas, espérer triompher définitivement de ses adversaires. **La stratégie consiste plus modestement à tenter de conquérir un avantage concurrentiel déterminant, celui qui *modifie durablement le rapport de force*.**

Contrairement à un simple projet, ou désir (être leader, par exemple), **une stratégie implique la formulation d'objectifs *quantifiable* et le *choix des moyens* (l'allocation des ressources) qui orienteront, sur le long terme, le devenir de l'entreprise.**

L'internationalisation des marchés, la multiplication des innovations, le ralentissement de la croissance et l'exacerbation de la concurrence impliquent aujourd'hui la défense permanente des parts de marché. La meilleure défense étant souvent l'attaque, la stratégie participe à renforcer la position de l'entreprise en constituant un avantage concurrentiel (durable ou limité). Nous ne développerons pas ici cette notion car elle fera l'objet dans le dernier chapitre du cours d'un développement à part entière.

2- La fonction de veille

La fonction de veille peut se définir à travers les moyens mis en œuvre par une entreprise pour surveiller son environnement afin de diagnostiquer quelles sont les menaces et opportunités. Il s'agit en fait du système d'information développé par l'entreprise pour consolider et appuyer les grandes décisions qui sont prises.

La fonction de veille s'appuie sur une recherche d'information classique telle que la visite systématique d'expositions et salons, la fréquentation de conférences, les liens tissés avec la communauté scientifique (CNRS et universités) et bien sûr, l'analyse exhaustive de toutes les publications susceptibles d'intéresser l'entreprise (centre de documentation notamment). On peut également citer dans une perspective davantage marketing l'existence d'un service consommateur (**voir document complément chapitre 2 <<Bien traiter ses clients mécontents>>**). L'outil Internet s'avère de plus en plus intéressant pour avoir accès rapidement à des banques de données. Cette fonction de veille peut être déclinée au plan concurrentiel, technologique, commerciale...

Pour mener à bien cette fonction, l'entreprise peut se doter de structures formelles (service spécialisé) ou comme c'est plus souvent le cas, s'effectuer de manière tout à fait informelle à travers les tâches opérationnelles (par exemple les commerciaux en étant sur le terrain peuvent faire remonter des informations utiles et de ce fait participent implicitement à la fonction de veille).

3 – La planification

C'est par le système de planification que la direction programme l'activité de l'entreprise, la réalisation de ses objectifs, la mise en œuvre de sa stratégie. Le contrôle lui permet de déterminer si les résultats escomptés sont atteints ou non.

Ainsi planification et contrôle s'avèrent inséparables.

La planification recouvre :

La *planification stratégique* qui détermine les objectifs à moyen et long terme et définit les étapes nécessaires et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (un plan global est établi pour 2 à 5 ans) ;

Les *plans opérationnels* détaillant pour chaque unité les aspects du plan global qui la concernent ;

Les budgets qui sont la traduction chiffrée, comptable et monétaire, des programmes d'action élaborés dans le cadre du plan. Un budget est généralement à échéance d'un an, il peut être général ou détaillé par unité. Le budget précise quels sont les emplois et les ressources mis au service d'une fonction ou d'un service dans le cadre de la stratégie poursuivie.

Si une planification systématique se doit d'articuler ces différentes techniques, dans la pratique leur application est variable ; certaines entreprises pilotent à vue, sans stratégie bien définie ; d'autres n'ont qu'une stratégie implicite, non formulée. Bien que la situation se soit améliorée au fil du temps, bon nombre d'entreprises françaises n'ont pas encore de plan (les plus petites notamment). La procédure budgétaire est elle, par contre, très courante dans les entreprises.

CHAPITRE 3 – L'ORGANISATION DES ENTREPRISES

Section 1 – Notion d'organisation

La notion d'organisation évoque la façon dont l'entreprise est organisée : comment les personnes, les matériels sont disposés, combinés, hiérarchisés ; comment s'effectue le partage des tâches, des attributions, de leur coordination. L'organisation traite de la manière dont les hommes coordonnent leurs efforts pour poursuivre et si possible atteindre le (ou les) but(s) qu'ils se sont fixés.

Comme nous l'enseigne la théorie des systèmes (physique ou social) toute organisation (entreprise ; ordre ; association...) a tendance à se dégrader, à s'abandonner au désordre, à se diriger vers le chaos (théorie de l'entropie). Cette évolution ne peut être combattue que par une force contraire, l'organisation (au sens d'intervention, structurée, pensée et réfléchie), mais il est souvent difficile (voire impossible) de trouver la « bonne organisation », celle qui durerait indéfiniment (car l'environnement est turbulent donc difficilement maîtrisable).

Section 2 – Les structures d'entreprise

1 – Qu'est-ce que la structure ?

En tant qu'ossature de l'organisation, la structure représente la partie stable, celle qui n'est pas affectée, la plupart du temps, par les (ré)organisations mineures que subit en permanence l'entreprise. Elle traduit la manière dont les tâches sont divisées, dont sont découpées et/ou regroupées les unités ainsi que les modes de collaboration, de coordination de ces unités. Cette structure peut être représentée graphiquement par un organigramme.

2 – Distinction entre fonctions et unités

Une fonction est un ensemble d'opérations, de tâches à réaliser, défini par rapport à un objectif.

Une unité est la réunion des moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation d'un ensemble d'opérations. Les unités sont désignées par des appellations nombreuses (usine, entrepôt, point de vente, succursale, chantier, département, division, service, bureau...).

Par exemple, la fonction comptable désigne un ensemble de tâches, de travaux à exécuter afin d'enregistrer, mémoriser, analyser l'activité de l'entreprise et aider à la prise de décision ; ces travaux sont exécutés par un ensemble de personnes qui sont dotées de moyens (locaux, matériels, mobiliers...) et sont regroupées en différents bureaux ou services.

Définir la structure d'une entreprise revient à constituer les unités qui rempliront les différentes fonctions.

3 – Les différentes structures d'entreprise

Nous allons faire référence ici à des types de structures en fonction de leur caractère plus ou moins complexe.

a) – Structure entrepreneuriale ou structure soleil

C'est une structure très simple où l'ensemble des fonctions est confié à une seule personne avec une délégation très réduite du pouvoir. C'est ce type de structure que l'on trouve dans les petites entreprises et notamment dans le commerce, l'artisanat ou l'agriculture. En tant qu'apporteur unique ou principal du capital, le chef d'entreprise entend exercer un contrôle quasi total sur l'ensemble des fonctions. Cette structure offre un cadre très simple en matière de prise de décision ce qui lui confère une très grande flexibilité. Par contre, chaque fois que la taille de l'entreprise s'accroît, la complexité devient plus grande d'où la nécessité par obligation de déléguer et d'opter pour d'autres types de structures. L'autre faiblesse de cette structure c'est que le chef d'entreprise en cumulant l'ensemble des fonctions perd en efficacité de par la non-spécialisation.

b) – Structure fonctionnelle

Dans ce type de structure, les unités correspondent au découpage en grandes fonctions (*Voir document <<Les différentes structures d'entreprises>>- complément chapitre 3*)

Comparativement à la structure précédente, la structure fonctionnelle offre l'avantage d'une spécialisation ce qui peut rejaillir sur l'efficacité.

Pour que cette structure fonctionne correctement, il faut que les interactions entre les unités soient faibles afin de bien canaliser les flux d'autorité et minimiser les coûts de coordination. L'inconvénient de cette structure c'est qu'elle ne favorise pas le contrôle des performances de chaque unité, si ce n'est peut être la production (contrôle de la productivité).

Dès lors que la taille de l'entreprise s'accroît, des problèmes de coordination naissent qui obligent à choisir une autre structure.

c) – La structure divisionnelle

On peut aussi structurer une organisation sur la base du marché. Dans ce cas, les unités sont regroupées par divisions, chacune ayant en charge la gestion d'un produit (ou d'une famille de produits) d'une zone géographique (pour les entreprises multinationales) ou la satisfaction d'un type de clientèle (division par canaux de distribution).

Cette structure adoptée par de nombreuses entreprises multiproduits ou intervenant sur des marchés géographiquement distincts, cherche à :

- calquer la partition des unités sur la segmentation stratégique, à adapter l'organisation aux particularités de l'activité et des marchés ;
- définir des centres de responsabilité. Chaque division en charge d'une activité constitue une entité économique homogène (une sorte d'entreprise à l'intérieur de l'entreprise) dont la performance pourra être évaluée à l'aide de critères comptables : chiffre d'affaires, marge, résultat, etc. C'est un centre de profit auquel on fixe un objectif de bénéfice ou de marge en laissant au responsable une certaine autonomie de gestion pour l'atteindre. Un centre de profit est en général en contact direct avec le marché ;

- démultiplier la fonction de direction générale. Chaque responsable de division a les mêmes attributions et responsabilités qu'un dirigeant d'entreprise, dans le cadre de son activité. La structure divisionnelle offre donc la possibilité d'entretenir un vivier de cadres supérieurs, dans lequel on pourra sélectionner les futures dirigeants et ainsi plus facilement résoudre les problèmes de succession.

Mais la structure divisionnelle présente aussi des inconvénients :

Elle ne permet plus d'exploiter au mieux les économies d'échelle, car les unités fonctionnelles sont dispersées dans l'ensemble de l'organisation. Face à cette inconvénient l'entreprise va se doter de fonctions de support logistique qui sont mises à la disposition de l'ensemble des divisions (ex :le juridique ;la communication; la R&D ; La GRH...)

d) – La structure matricielle

Avec la structure matricielle, note **H.Mintzberg**, « l'organisation évite de choisir une base de regroupement de préférence à une autre (les fonctions, ou les marchés) : elle choisit les deux ; mais, ce faisant, elle crée une double structure d'autorité. Par voie de conséquence, la structure matricielle sacrifie le principe d'unité de commandement ».

Dans une structure matricielle on distingue deux grandes catégories d'acteurs :

- les fonctionnels sont en charge de l'organisation et la coordination des activités propres à une fonction (production, approvisionnement, logistique...);
- les opérationnels que l'on appelle également chef de projet ou de produit et qui sont chargés de conduire toutes les opérations nécessaires à la mise en marché d'un produit en mobilisant les différents services fonctionnels.

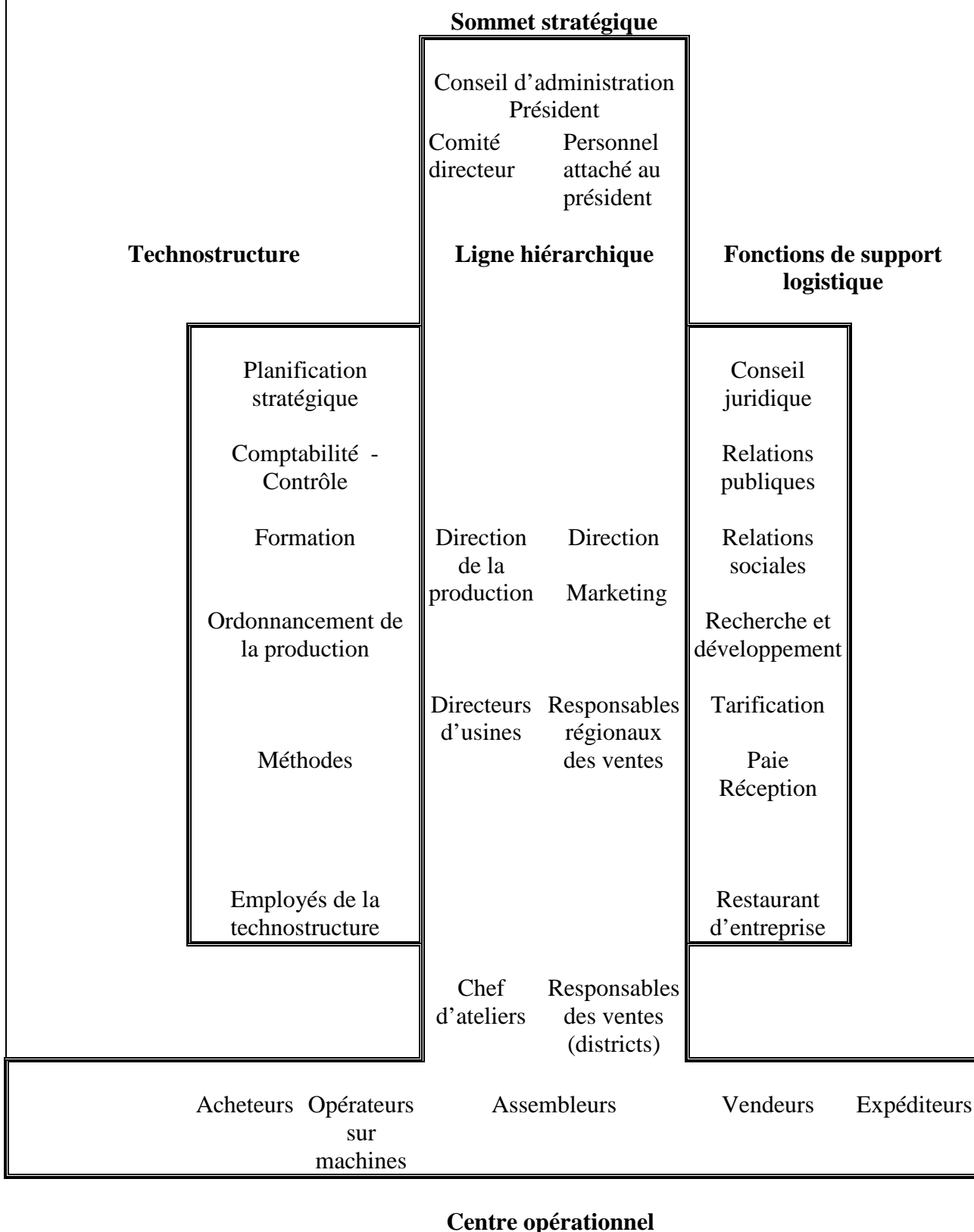
La structure matricielle, de conception récente (la société Boeing et la NASA en ont été l'initiateur), a été adoptée par des entreprises ayant à gérer des problèmes complexes nécessitant l'utilisation de compétences de très haut niveau, dans un environnement changeant et incertain : aéronautique, recherche spatiale, etc. Ce mode d'organisation a également inspiré le management par projet qui mobilise des experts autour d'un objectif commun dont la durée de vie est limitée dans le temps comme par exemple la conception et la réalisation d'un nouveau véhicule automobile (*Voir document << L'organisation par projet >> complément chapitre 3*)

Il faut toutefois convenir que la structure matricielle en sacrifiant au principe d'unité de commandement, reste d'un maniement complexe

Section 3 – Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg.

H.Mintzberg est probablement celui qui a le plus travaillé sur les formes organisationnelles. C'est un véritable théoricien des organisations. Dans un ouvrage de synthèse intitulé « structure et dynamique des organisations », il propose de regrouper les organisations (entreprises, syndicats, partis politiques...) en 5 grandes parties.

Les cinq parties de l'organisation



Le sommet stratégique

Il est investi de la mission de direction, de pilotage ; il s'assure que l'entreprise remplit sa mission (ensemble des tâches qui concourent à la réalisation de ses objectifs) ; il développe la stratégie, conçoit la structure, détermine l'allocation des ressources (il affecte les hommes et les ressources matérielles et financières aux différentes tâches). Il gère les relations avec l'environnement ; il dirige, recrute, rémunère, motive, contrôle et supervise le centre opérationnel à travers la ligne hiérarchique ; il gère l'information et traite les perturbations (dysfonctionnements, conflits).

La ligne hiérarchique

Elle joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Du haut vers le bas de l'organisation : elle transmet les directives et les consignes du sommet stratégique et veille à leur application ; elle met en oeuvre la stratégie et la politique de l'entreprise.

Du bas vers le haut : elle rend compte au sommet stratégique de l'activité du centre opérationnel (rapports, comptes rendus d'activité). Elle transmet les remarques, les réclamations qui dépassent sa compétence.

En plus de ce rôle de courroie de transmission, le cadre de niveau intermédiaire a toutes les attributions du cadre dirigeant, mais dans le contexte de la gestion de sa propre unité.

Le centre opérationnel

Il est constitué des membres de l'entreprise dont le travail concourt directement à la production et à la vente des biens et des services : approvisionnement, stockage, fabrication, vente, livraison, etc. On les appelle souvent les opérationnels par opposition aux fonctionnels, terme qui désigne les autres membres de l'entreprise, en particulier ceux de la technostructure et des supports logistiques.

La technostructure

Ce terme forgé par J.K. Galbraith désigne ici, dans un sens très différent, les cadres techniciens et employés qui ont pour rôle de standardiser, planifier, contrôler le travail des autres membres de l'entreprise, et notamment les opérationnels. Les membres de la technostructure sont chargés, en particulier, d'élaborer les méthodes de fabrication et de stockage, les procédures d'approvisionnement, de vente, de livraison, de recrutement du personnel, les systèmes de salaires, d'évaluation et de notation, etc.

Les fonctionnels de support logistique

Ils procurent aux opérationnels les biens, les services et les informations nécessaires à leurs activités (cependant, à l'inverse de la technostructure, ils ne s'occupent pas de standardisation). Ainsi, ont une fonction de support logistique les services de recherches, juridique, paye, relations publiques, sécurité, courrier, restaurant d'entreprise, etc.

Ces unités sont en fait de véritables petites organisations au sein de l'entreprise : elles produisent des biens ou des services bien définis, destinés aux autres membres de l'entreprise. Cette dernière a souvent le choix entre les produire elle-même, ou se les procurer à l'extérieur (ainsi une entreprise peut soit se constituer un service juridique, soit s'adresser à un cabinet d'avocats d'affaires ou de conseillers fiscaux).

Ces unités logistiques peuvent être situées à différents niveaux de la pyramide hiérarchique : si les services juridiques ou de relations publiques sont très proches de la direction générale, le service courrier ou le restaurant d'entreprise seront plus proche de la base de la pyramide.

Section 4 – Les grandes références organisationnelles

De nombreux théoriciens et managers ont proposé des modèles en matière d'organisation. Dans ce domaine, il faut constater que les phénomènes de mode sont de règle (notamment chez les cabinets de conseil), ce qui oblige à faire preuve de beaucoup de vigilance. Il serait proprement impossible dans le cadre de ce cours d'analyser en détail toutes les propositions qui ont été formulées en matière d'organisation et qui sont perçues par leurs auteurs comme des références.

En ce qui nous concerne, nous allons développer deux modèles organisationnels de référence très largement répandus dans les entreprises. Il s'agit du Taylorisme et du Toyotisme.

1 – Le Taylorisme

Plus connu sous le sigle de **l'OST** (organisation scientifique du travail) le modèle organisationnel développé par **F.W. Taylor** (1856-1915) est fondé sur les principes suivants :

- Une division fonctionnelle du travail fondée sur une séparation nette entre tâches de conception et d'exécution. Ces méthodes de travail sont définies par la direction et imposées aux ouvriers des ateliers (**découpage vertical**).
- Une décomposition du travail en tâches élémentaires et répétitives inlassablement en un temps donné. On parle de parcellisation des tâches (**travail en miettes de G.Friedmann qui correspond au découpage horizontal**)
- Une suppression du travail en équipe au profit d'une individualisation des tâches.

A ces nouveaux principes d'organisation, Taylor préconise d'associer un mode de rémunération motivant fondé sur le salaire à la pièce.

Dans le modèle Taylorien, le bureau des méthodes acquiert un rôle prééminent : il est chargé d'analyser en permanence les pratiques de travail et de les améliorer en définissant la meilleure manière d'atteindre le résultat (**one best way**). Cette forme d'organisation vise à élaborer scientifiquement des « lois » destinées à favoriser l'efficacité du travail. Si l'OST a eu un impact très grand sur la productivité au titre de sa mise en application par Ford (le fordisme) il n'en demeure pas moins qu'elle a fait l'objet de nombreuses critiques qui tiennent pour l'essentiel à son caractère abrutissant et désimplifiant. D'autres formes d'organisation ont tenté de lui succéder. Il serait faux néanmoins de croire que le **Taylorisme** a disparu. Il reste encore présent dans de très nombreuses entreprises qui ont poussé la standardisation à l'extrême. Il en est ainsi notamment dans certaines formes de restauration collective comme les célèbres restaurants **MC DONALD'S** (*Voir document <<Une forme d'organisation standardisée : le cas Mac Donald's>>- complément chapitre 3*)

2 – Le Toyotisme (*Voir document <<Le Toyotisme>>- complément chapitre 3*)

Le Toyotisme se veut en quelque sorte l'antithèse du Taylorisme.

C'est la firme automobile Toyota qui a donné son nom à cette nouvelle forme d'organisation de la production. Le Toyotisme a été conçu sous la houlette de **T.Ohno**, directeur de la production puis directeur général de Toyota. **Le Toyotisme** est articulé autour des principes suivants :

- **Le juste à temps** : c'est à dire qu'il doit y avoir une quasi-synchronisation parfaite entre la production et la vente (car c'est l'aval qui tire l'amont), ce qui suppose une flexibilité très grande. Le juste à temps se caractérise par la suppression des stocks et la recherche d'une grande polyvalence au sein du personnel afin de pouvoir réagir rapidement. Ce sont là des dispositions qui vont à l'opposé de celles prônées dans le cadre du Taylorisme (ou plus exactement du

Fordisme) marqué par la spécialisation des tâches et la constitution de stocks tampons.

- **La qualité totale** : le contrôle de la qualité doit s'exercer tout au long de la chaîne de fabrication et pas simplement en sortie et ceci afin de réduire les coûts et garantir une satisfaction totale des consommateurs. La qualité totale est une notion qui s'applique à tous les services susceptibles d'avoir une influence sur le produit ou la clientèle. Elle n'est donc pas réservée à la seule production.
- **L'externalisation** : L'externalisation est une technique aujourd'hui courante qui consiste à faire fabriquer un produit en dehors des murs de l'entreprise et ceci dans la perspective d'une réduction supposée des coûts. Le Toyotisme a été conçu dans le cadre d'une société donneuse d'ordres (Toyota) réunissant autour d'elle une myriade de sous-traitants (fournisseurs). Certains exerçant un rôle plus important que d'autres (hiérarchie parmi les sous-traitants).
Le sous-traitant répond aux exigences du donneur d'ordre à l'aide d'un cahier des charges précisant le détail des normes de fabrication et les délais d'exécution. La sous-traitance s'est généralisée dans les entreprises pour gagner en flexibilité puisque fondé sur un rapport marchand (on interrompt la relation si les commandes baissent).

Toutes les activités jugées non stratégiques ont ainsi fait l'objet d'une externalisation. On citera par exemple les services de nettoyage, de paye, de logistique, de restauration... On constate néanmoins une tendance de nos jours à externaliser des fonctions stratégiques comme la R&D (ce qui est très préoccupant pour l'avenir). Par exemple le président de Procter et Gamble, Alan Lafley, a annoncé que la moitié des innovations viendraient dans l'avenir de l'extérieur (source : Challenges N° 43 juillet 2006).

L'externalisation présente néanmoins des dangers car elle fait subir au donneur d'ordre un risque de perte de compétence et parfois même une dégradation de la qualité de la prestation (*voir documents <<Externaliser ou internaliser et Les surgelés Picard c'est bon et ça marche>>- complément chapitre 3*)

Chez Toyota comme chez beaucoup d'entreprises aujourd'hui, la volonté de sous-traiter la fabrication de certaines composantes du produit final se réalise à travers une forme de partenariat où le sous-traitant fait parfois partie intégrante de la conception (*voir stratégie d'alliance dans la suite du cours*)

CONCLUSION

L'organisation des entreprises est un facteur indéniable de compétitivité comme a pu en attester au cours des années 80 le modèle japonais et aujourd'hui celui des low cost (*voir document << Les secrets du toujours moins cher >>- complément chapitre 3*). Il convient toutefois de préciser qu'il n'existe pas une forme d'organisation supérieure à une autre (en théorie). Toutes présentent des avantages et des inconvénients qu'il convient de moduler en fonction de la taille de l'entreprise, des caractéristiques de son environnement, de la stratégie visée, de la nature de l'activité...

CHAPITRE 4 – LES GRANDES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons reprendre une à une les grandes fonctions qui participent à la vie d'une entreprise. Il est certain que selon la nature de l'activité, certaines fonctions seront plus prééminentes que d'autres. Par exemple dans une entreprise industrielle dont l'activité principale est la transformation, la fonction de production jouera un grand rôle et de ce fait occupera une place centrale dans l'entreprise.

Il en sera ainsi pour les fonctions logistique et commerciale chez un commerçant.

Pour des raisons qui tiennent au temps disponible, nous ne pourrions par détailler à outrance chaque fonction. Celles-ci renvoient à des ouvrages spécialisés. Nous allons davantage mettre l'accent sur la fonction de gestion des ressources humaines ou G.R.H.. Les autres fonctions étant moins détaillées.

Section 1- La fonction achat et approvisionnement

Introduction

-- la fonction achat consiste à mettre à la disposition de l'entreprise les biens et services nécessaires pour assurer la continuité de son exploitation.

-- la fonction approvisionnement consiste quant à elle à assurer la prise en charge de la logistique c'est-à-dire des moyens nécessaires pour assurer le transit des marchandises.

A cette fonction d'approvisionnement se rattachent les principes suivants :

Le bon produit, au bon moment, au bon endroit avec la qualité et la quantité requises (dans la réalité la réunion de ces paramètres est complexe) .

Plusieurs objectifs et contraintes pèsent sur ces deux fonctions qui sont devenues capitales pour réduire les coûts et améliorer la productivité de l'entreprise (en gestion un stock est coûteux -- voir notion BFR plus loin dans la partie fonction financière)

Voyons à présent quels sont ces objectifs.

1- Les objectifs de la fonction achat et approvisionnement

Prix/coût

- mise en concurrence des fournisseurs
- achats en quantité importante
- standardisation
- minimisation des coûts d'acquisition et de possession des stocks

Qualité

- intervention du client dans la conception et la fabrication des produits
- recherche homogénéité des produits
- choix de méthodes de contrôle

Continuité

- analyse de la santé financière des fournisseurs
- relation de partenariat avec les fournisseurs

Sécurité

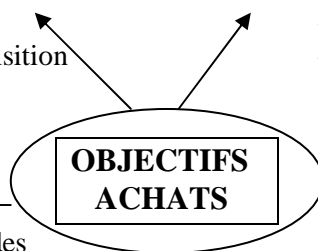
- continuité des livraisons
- solidité des fournisseurs

Flexibilité

- choix de fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins et attentes de l'entreprise
- amélioration des relations clients/fournisseurs

Délais

- régularité des livraisons
- recherche diminution des délais (JAT)



Remarque

Il est souvent difficile d'obtenir une totale compatibilité entre tous ses objectifs aussi le responsable des achats- approvisionnements est-il souvent amené à les hiérarchiser. Il faut toutefois noter qu'avec l'évolution de la technologie ces objectifs tendent à devenir plus facilement réalisables entre eux. Par exemple Internet facilite la mise en adéquation des objectifs de coûts, de délais, de sécurité et de flexibilité.

La fonction achat - approvisionnement est à l'origine d'un processus de réflexion qui débouche sur des options différentes selon les directives retenues par la direction générale de l'entreprise.

Voyons à présent quelles sont ces réflexions.

2- Les réflexions autour du processus d'achat et d'approvisionnement

--Fabriquer, acheter, ou sous-traiter

Il est parfois économiquement plus intéressant, pour des raisons de coûts ou de savoir-faire, d'acheter un bien ou un service, plutôt que de le produire soi-même. L'achat porte alors sur des produits spécifiques, souvent conçus par l'entreprise cliente (le donneur d'ordres), mais fabriqués par une autre entreprise (le sous-traitant), qui se voit imposée des normes de fabrication très strictes (cahier des charges).

Faut-il internationaliser l'achat ?

Acheté à l'étranger peut permettre de diminuer le coût des approvisionnements et d'améliorer la productivité de l'entreprise (phénomène de délocalisation). De plus les produits étrangers peuvent s'avérer porteurs d'innovations technologiques.

Faut-il centraliser ou décentraliser l'approvisionnement ?

Les approvisionnements sont centralisés lorsque, pour l'ensemble de l'entreprise, ils sont réalisés par un service unique placé le plus souvent à proximité de la direction générale (les centrales d'achat de la grande distribution par exemple).

Cette organisation place l'entreprise en position de force dans la négociation avec les fournisseurs ; elle lui permet de mieux contrôler l'ensemble du processus d'achat, et d'obtenir une gestion économique des stocks plus efficace.

Des approvisionnements décentralisés (réalisés de façon indépendante par chaque établissement, chaque succursale) permettent de raccourcir les délais d'approvisionnement, d'améliorer l'adaptation aux besoins locaux, et de réduire les coûts de transport (à priori).

Faut-il privilégier un fournisseur unique ou préférer des fournisseurs diversifiés ?

Faire appel à un fournisseur unique place l'entreprise acheteuse en position de force dans la négociation en permettant d'obtenir des remises importantes. Mais cette organisation entraîne souvent une situation de dépendance, et génère des risques importants en cas de défaillance du fournisseur. Le recours à des fournisseurs multiples, lorsque que cette solution est possible, permet de bénéficier des supériorités spécifiques de chaque fournisseur dans sa spécialité et de répartir les risques.

Faut-il adopter un processus d'achat identique pour tous les approvisionnements ?

Suivant l'importance ou la rareté du produit, des dispositions particulières s'imposent :

-- les produits stratégiques

Ils jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise, soit parce qu'ils sont difficiles à obtenir, soit parce que leur coût influence de façon déterminante la rentabilité de l'entreprise (matières spéculatives en particulier). Ces produits doivent être suivis avec une attention particulière par un service centralisé le plus souvent situé au siège social de l'entreprise.

-- les produits spécifiques

Ce sont des produits qui sont fabriqués sur mesure pour l'entreprise cliente. Les exigences de qualité et de délais justifient souvent l'existence d'une relation durable, fondée sur des engagements contractuels. Le fournisseur est généralement un partenaire, qui contribue au développement du nouveau produit, en relation avec son client.

-- les produits standards

Ils sont disponibles en grande quantité dans le commerce (on peut facilement mettre en concurrence les fournisseurs). Dans ces conditions le processus de sélection des fournisseurs suit une approche classique de la gestion des achats.

Voyons à présent quelles sont les différentes phases du processus d'achat qui fondent ce que l'on appelle la gestion des achats.

3- La gestion des achats

Le tableau suivant synthétise le processus classique de gestion des achats :

Connaître le marché	<ul style="list-style-type: none">-- le service achat procède à une étude permanente et approfondie du marché amont.-- l'acheteur doit :<ul style="list-style-type: none">-- recenser les fournisseurs potentiels, analyser leur capacité, comparer leur taille...-- analyser l'évolution des produits, matières premières...-- connaître les autres acheteurs concurrents à l'achat.-- les techniques sont multiples : étude de marché, réception de représentants, analyse de la documentation commerciale, consultation des fichiers fournisseurs, rencontres sur des foires et salons...
Exprimer les besoins	<ul style="list-style-type: none">-- à moyen ou long terme, la détermination des besoins incombe au système de planification de l'entreprise.-- à court terme (moins d'un an), les besoins peuvent être :<ul style="list-style-type: none">--nom répétitif : ils seront alors traités au coup par coup-- répétitif : la gestion économique des stocks permet alors de déterminer les quantités à commander, les dates de passation des commandes...
Provoquer l'offre	<ul style="list-style-type: none">-- l'acheteur peut faire appel aux fournisseurs actuels, négocier, le cas échéant, une amélioration de leurs conditions.-- le service achat peut également, dans le cas de marchés importants, effectuer un appel d'offres, qui découle souvent directement de l'analyse permanente du marché amont.-- dans le cas de marchés exceptionnellement importants, l'appel d'offres peut faire l'objet d'une insertion dans la presse nationale ou internationale.

<p>Évaluer, sélectionner les fournisseurs</p>	<p>-- les techniques d'évaluation sont multiples : grille d'analyse multicritères, tableaux de comparaisons, analyse financière des fournisseurs...</p> <p>--le choix définitif dépend en fait de critères variés :</p> <ul style="list-style-type: none"> -- rapport qualité-prix des services du fournisseur -- relations commerciales avec le fournisseur (certains sont à la fois fournisseurs et clients de l'entreprise) -- volonté de privilégier les fournisseurs locaux...
<p>Négocier avec les fournisseurs</p>	<p>-- la négociation consiste à entreprendre une série de démarches d'entretiens, d'échanges de vues, pour parvenir à un accord avec le fournisseur sur les prix, la qualité, les délais de livraison...</p> <p>-- la négociation conduit à l'élaboration d'un compromis alliant la mise en oeuvre de relations durables avec le fournisseur, et l'acceptation de conditions de vente satisfaisantes pour l'entreprise.</p>
<p>Commander</p>	<p>-- la commande est le contrat qui résulte de la sélection des fournisseurs et de la négociation commerciale. Elle engage l'acheteur vis-à-vis du fournisseur, obéit de ce fait à de nombreuses règles juridiques, et doit notamment préciser le prix de vente, l'énoncé des conditions d'achat...</p> <p>-- la commande peut être ponctuelle, ou porter sur des livraisons successives.</p>
<p>Assurer le suivi et la réception de la commande</p>	<p>-- l'acheteur doit contrôler le respect par le fournisseur des conditions de vente précisées par le contrat (des livraisons, modalités du transport...).</p> <p>-- en cas de difficultés, l'acheteur adresse une relance aux fournisseurs défaillants et peut éventuellement les mettre en demeure d'exécuter leurs engagements au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception.</p> <p>-- dès la réception des commandes, les magasins effectuent un double contrôle de qualité (respect des normes de qualité= agréage dans le domaine des fruits), et de conformité (nombre de colis, nature et nombre des articles).</p>

Conclusion

De nouvelles relations tendent aujourd'hui à émerger entre fournisseurs et clients. On assiste de plus en plus à la mise en place de véritables partenariats de façon à améliorer la qualité des prestations fournies. Le phénomène de la sous-traitance qui se généralise dans les économies développées conduit à cette situation. L'industrie automobile en est un bon exemple. Sous la houlette du précurseur Toyota, se développent des synergies de plus en plus étroites avec les fournisseurs (les

équipementiers) qui s'investissent en amont dans la définition et la conception des produits. On parle dans ces conditions de quasi intégration.

Face à l'intensification de la concurrence, la gestion des stocks s'avère un outil indispensable pour réduire les coûts et gagner en compétitivité. Les nouveaux modèles organisationnels (JAT et flux tendus) sont bâtis autour de ces impératifs (voir suite du cours fonction de production). A noter que l'informatique s'est avérée un outil très intéressant pour optimiser la gestion des stocks. On peut mieux affiner les besoins de l'entreprise pour réduire les sur-stocks tout en maintenant un minimum pour éviter les ruptures toujours très préjudiciables financièrement.

Section 2 – La gestion de production

1 – Le vocabulaire de base

. Production continue

Système de production caractérisé par le fait que la vitesse de déplacement du produit est constante. Il n'y a pas de stock tampon dans ce type de production : Sidérurgie, cimenterie, pétrochimie, relèvent de cette catégorie.

. Production discontinue

Système de production caractérisé par le fait que la production est subdivisée à travers plusieurs séquences de production correspondant à des parties distinctes du produit : l'automobile, l'électroménager, la hi-fi, relèvent de cette catégorie.

. Production pour le stock

Production réalisée par anticipation de la demande. Les produits sont d'abord fabriqués puis écoulés dans un second temps en fonction du niveau des ventes. Cette production est adaptée aux produits de grande consommation : électroménager ou produits alimentaires.

. Production à la commande

Production déclenchée par la commande. C'est à dire que l'aval tire l'amont ce qui contribue à réduire, voire supprimer les stocks. Il peut s'agir d'une production de masse (automobiles) ou d'une production unitaire (comme un pont par exemple). On parle dans ce cas de juste à temps pour les productions de masse.

. Bureau des études

Il est en charge de la conception technique du produit à fabriquer. C'est lui qui élabore le prototype et en fonction des essais réalisés, va arrêter les plans définitifs avec les nomenclatures. Celles-ci vont ensuite influencer le choix des techniques de production.

. Bureau des méthodes

A partir des plans fournis par le bureau des études, il va définir les meilleures méthodes de fabrication pour minimiser les coûts, les délais et la fiabilité du processus de fabrication.

. Bureau d'ordonnement

Il est en charge d'orchestrer la mise en route de la production en intégrant les contraintes suivantes : le bon produit au moment voulu avec les quantités et la qualité requises. Un fois que le bureau d'ordonnancement a fait valoir ces décisions, la mise en route de la production peut commencer.

2 – Les objectifs de la production

Le service de la production doit gérer plusieurs objectifs lesquels sont parfois antinomiques entre eux et peuvent devenir des contraintes.

Les délais de fabrication dépendent des choix relatifs aux volumes et à la qualité, ainsi que des performances techniques souhaitées. Des objectifs de maîtrise des coûts peuvent conduire à réduire les délais, au préjudice parfois de la qualité.

Les coûts réels résultent des autres décisions : composition des produits, qualité requise, volume de production (qui conditionne l'étalement des frais fixes), délais (un délai exceptionnellement court peut entraîner des surcoûts).

Il arrive souvent qu'un de ces objectifs soit considéré comme prioritaire, les autres devenant des contraintes. Ainsi par exemple, on peut chercher à réduire les coûts (objectif) en respectant les délais et les volumes ainsi qu'un certain niveau de qualité (contraintes).

Les objectifs de coût, de volume, de flexibilité, de diversité, de qualité, rendent la fonction de production parfois complexe et difficile à saisir pour un novice. Une longue initiation, acquise par une expérience est souvent nécessaire pour domestiquer ces objectifs souvent contradictoires (*voir document <<Les objectifs de la production>> complément chapitre 4*)

3 – Quelles sont les questions à résoudre en matière de production

. *Quels produits fabriquer ?*

A partir des études et recherches effectuées par le service marketing et/ou recherche et développement, s'élaborent des produits dont la fabrication est confiée au service de la production. C'est lui qui est chargé de donner naissance matériellement aux produits.

. *En quelle quantité ?*

Le volume de production est conditionné par la demande et les choix de l'entreprise en matière de *politique de fabrication* : fabrication à la commande ou sur stock, ou encore fabrication de composants sur stock et assemblage à la commande.

La connaissance de la demande permet d'évaluer la capacité de production nécessaire : nombre d'ateliers, de machines, d'heures de travail (et donc de postes). Les prévisions restent néanmoins très difficiles face à un environnement très fluctuant.

. *Avec quelles ressources ?*

Il s'agit de trouver la combinaison optimale (ou au moins satisfaisante) des différents facteurs de production : matières premières, énergie ; machines, outillages ; main d'œuvre.

Le choix de cette combinaison dépend **du degré de substituabilité entre les différents** facteurs et du coût des différents facteurs de production (le robot n'est pas nécessairement avantageux si la rémunération des opérateurs est très faible..).

. *Comment ?*

Il convient de déterminer : les processus de fabrication c'est-à-dire les différentes opérations à réaliser qui pourront être décomposées en tâches élémentaires ; les divers équipements ou outillages à utiliser : les quantités de matières et les temps de travail nécessaires ainsi que le personnel à engager. Dans une approche néo-classique on cherche à obtenir un optimum dans l'utilisation des facteurs de production c'est-à-dire rechercher la combinaison la plus efficace en terme de coût/efficacité.

. *Quand ?*

C'est au service de lancement (bureau de l'ordonnancement) de procéder à l'étude des temps de fabrication afin de répondre aux exigences de la demande. A noter que les contraintes de délai s'imposent de plus en plus avec le phénomène du juste à temps. L'absence de stock oblige à une synchronisation quasi parfaite entre toutes les parties impliquées par la fabrication du produit.

. *Avec quelle qualité ?*

Sous l'influence des méthodes de fabrication japonaise, le contrôle de la qualité est devenu un impératif vital pour les entreprises. En effet, les défauts de fabrication coûtent cher en entraînant des coûts de non-qualité (renvoi de la marchandise, perte de clientèle, destruction de produits...). En ce qui concerne les modalités de contrôle de la qualité, on peut opter pour plusieurs possibilités. Le contrôle peut être exhaustif (tous les produits sont contrôlés) ou statistique (on contrôle un produit sur 10 ou 1 sur 100) de même le contrôle peut être réalisé au stade final ou à des stades intermédiaires en utilisant un personnel spécialisé ou à l'aide directement des opérateurs. De même la qualité peut être engagée vis à vis du produit ou du processus mis en œuvre. Dans ce cas, on fait référence aux normes ISO. (*Voir document <<Malgré une tentative de simplification la démarche qualité ne séduit pas>> complément chapitre 4*)

4 – Les systèmes de production

En croisant deux dimensions (produit unique versus produits multiples et faible quantité versus grande quantité) on obtient plusieurs systèmes de production aux caractéristiques distinctes (**voir schéma ci-après**).

Typologie des systèmes de production

En fonction de la nature du produit et des quantités à réaliser, on obtient 4 systèmes de production

	Faible quantité	Grande quantité
Produit unique	1) – Production par projet (ex. ouvrage d'art, BTP)	2) – Production en continu (ex. électricité)
Produits multiples	4) – Production de petites séries (ex. outillages spécialisés)	3) – Production de masse (ex. électroménager)

La production par projet

La production est engagée au fur et à mesure de la venue de nouveaux projets qui ont une durée de vie limitée dans le temps. Il peut s'agir par exemple de la construction d'un pont, d'un barrage, d'une route, d'un prototype de voiture, une œuvre d'art... Dans ce type de système de production, le personnel, ainsi que les équipements doivent bénéficier d'une certaine polyvalence afin de migrer

d'un projet à un autre une fois celui-ci achevé. La structure matricielle est particulièrement prisée pour ce type de système (les fonctionnels versus les opérationnels).

La production de petites séries

Parce que les séries à fabriquer ne sont pas suffisamment importantes, on ne peut pas avoir recours à la standardisation de la fabrication. On va plutôt opter pour des petits ateliers spécialisés avec à la base une main d'œuvre qualifiée.

La production en continu

Celle-ci offre la possibilité d'une grande automatisation car il s'agit ici de gérer des flux de produits (hydrocarbures, électricité, ciment, sidérurgie...) Ce système de production bénéficie d'une faible flexibilité dans le sens que l'on peut difficilement convertir la production.

En cas de retournement de la conjoncture, les capacités de fabrication sont souvent excédentaires ce qui pèse sur les coûts. Les acteurs qui opèrent dans des secteurs à production continue sont particulièrement sensibles aux aléas de la conjoncture économique.

La production de masse ou en grande série

C'est ce système de production qui est le plus connu car c'est encore le plus courant dans les entreprises.

Ce système s'articule autour de produits standardisés fabriqués en très grande quantité afin de bénéficier d'économies d'échelle. C'est le domaine par excellence du travail à la chaîne où la main d'œuvre est peu qualifiée. Des stocks tampon viennent rythmer la production finale ce qui peut jouer négativement sur les coûts. A noter des changements avec l'introduction des méthodes modernes de production inspirées du Toyotisme.

5 – L'évolution de la gestion de production

Nous allons ici faire référence aux changements majeurs qui ont affecté la gestion de production. La liste des éléments qui figure ci-après n'est pas exhaustive. Seuls les aspects jugés les plus importants ont été recensés.

a) – L'automatisation

L'automatisation peut être définie comme une substitution d'organes technologiques aux organes humains d'observation, de mémoire, de vision, d'analyse et de décision. L'automatisation offre ainsi une possibilité de pilotage d'un système de production sans intervention humaine. Le travail humain se limitant à la conception, à la détection des anomalies, ainsi qu'à la maintenance en cas de panne.

A titre d'illustration à l'automatisation on peut citer: l'ordinateur, le robot, les logiciels de gestion de production...

L'automatisation a été introduite dans les entreprises pour accroître la productivité, réduire les coûts, diminuer la pénibilité de certaines tâches, améliorer la flexibilité. Par contre on impute généralement la responsabilité des suppressions d'emplois à l'automatisation poussée de certaines opérations industrielles. L'automatisation induit des modifications dans la qualification du personnel.

L'opérateur qui agit en milieu automatisé doit faire preuve d'une grande polyvalence.

b) – Les flux tendus ou juste à temps

Nous avons déjà évoqué cet aspect à propos des nouvelles formes d'organisation des entreprises. Ce sont les Japonais à travers le modèle de Toyota (le toyotisme) qui ont introduit cette petite révolution dans la gestion des flux. Ici et contrairement au Taylorisme, c'est la commande du client qui déclenche les opérations de production en progressant de l'aval vers l'amont. On parle à ce propos de flux tirés. L'objectif visé étant de réduire les stocks ce qui suppose une parfaite synchronisation entre tous les opérateurs impliqués par la fabrication (donneur d'ordre, sous-traitants).

c) – La sous-traitance

Nous avons déjà précisé ce que recouvre ce terme. La sous-traitance est une opération qui consiste à externaliser (ou faire faire) la fabrication ou la réalisation d'une prestation en dehors des murs de l'entreprise. La sous-traitance introduit l'existence d'un contrat qui lie un donneur d'ordre et un sous-traitant au terme duquel ce dernier s'engage sur la base d'un cahier des charges, à réaliser une prestation. Il faut noter la tendance chez certains donneurs d'ordres à une quasi intégration de leurs sous-traitants et ceci conformément à une logique d'alliance. C'est le cas par exemple dans le domaine de l'automobile ou des équipementiers tels Valéo, Siemens, Bosch sont intégrés aux équipes des constructeurs. Par exemple chez Renault environ 70% des éléments d'une voiture sont sous-traités à ces équipementiers pour introduire de la souplesse. Un constructeur automobile n'a plus pour vocation de prendre en charge la fabrication des pièces détachées. Son rôle consiste à concevoir, à "marketer" et à distribuer ses produits via un réseau de concessionnaires.

d) – La qualité totale

Selon plusieurs documents de référence la qualité totale peut être définie de la manière suivante **« ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins explicites, implicites et potentiels du client et ceci au moindre coût »**.

Ainsi, la qualité totale est considérée comme un système dans lequel la qualité est au centre de toutes les préoccupations (l'ensemble des acteurs est concerné par la recherche de qualité d'où le terme total) depuis la conception du produit jusqu'au service après vente en passant par le cycle de production. Les moyens déployés pour engendrer la qualité s'appuient davantage sur la motivation et la prévention et moins sur la résolution des problèmes.

Face à un contexte marqué par une hyper-concurrence, la recherche de la qualité totale est facteur de compétitivité (en réduisant les coûts de non qualité) et de satisfaction des clients (fidélisation). Pour que la qualité totale s'impose dans l'entreprise, il faut introduire une modification des valeurs et une véritable culture de la qualité ce qui suppose un travail de fond auprès du personnel. Les cercles de qualité inspirés du modèle japonais oeuvrent dans cette perspective.

e) – La différenciation retardée

Tout système de production est pris entre deux contraintes difficilement compatibles : la productivité et la variété.

La productivité, facteur de compétitivité s'appuie sur une standardisation des produits, ce qui va à l'encontre d'une tendance à la recherche de variété. En effet, les clients recherchent de plus en plus des produits sur mesure à même de répondre à leurs besoins spécifiques. Ce **marketing "one to one"** est difficilement viable dans la perspective d'une réduction des coûts (absence d'économie d'échelle).

La différenciation retardée est là pour trouver une solution aux contraintes de productivité et de diversité. Cette "technique" est basée sur l'idée que l'on va concevoir des modules standardisés utilisés dans la fabrication de la gamme de produits (les éléments communs) et que l'on va opérer une différenciation de dernière minute portant sur des éléments accessoires tels que la couleur, ou encore des options pour créer de la variété (toit ouvrant, climatisation, agencement intérieur...). C'est le cas par exemple que chez les constructeurs automobiles. On retrouve des pièces communes à plusieurs voitures avec des variantes de forme et d'options selon les modèles. On retrouve aussi cette logique chez IKEA où la personnalisation est rendue possible grâce à la possibilité laissée aux clients de composer eux-mêmes leur agencement, sur la base de pièces standardisées présentées en kit.

CONCLUSION

La gestion de production est centrée davantage sur les entreprises industrielles dont l'activité principale est la transformation de matières premières en vue de dégager de la valeur ajoutée.

De l'efficacité organisationnelle de la production en résulte des conséquences sur les performances de l'entreprise en terme de compétitivité (maîtrise des coûts) et de satisfaction de la clientèle (politique de qualité et de variété). L'exemple des entreprises japonaises nous rappelle que l'organisation des entreprises est un facteur de performance au plan de la qualité, des coûts et des délais de fabrication.

Section 3 – La Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.)

Nous allons développer un peu plus cette partie, comparativement aux autres fonctions, sachant néanmoins qu'il ne nous sera pas possible d'avoir une vue exhaustive sur la G.R.H., car cela nécessiterait beaucoup de temps. Nous allons reprendre quelques éléments jugés essentiels.

1) - Définition de la G.R.H.

La G.R.H. peut être définie comme la spécialité qui, pour le compte de la direction d'une entreprise ou d'une organisation, traite de l'ensemble des problèmes posés par les relations entre cette institution et ses salariés, considérés individuellement ou collectivement.

2) – Les missions de la G.R.H

Les organes chargés de l'exercice de la G.R.H. sont investis d'une triple mission :

- Assurer la cohérence entre les plans d'action à long, moyen et court terme de l'entreprise et les politiques relatives au personnel. Il s'agit dans ce cadre là de se pencher sur la question des effectifs, des qualifications, de la rémunération, de la formation et du développement individuel. On emploiera ici le terme de **mission économique**.
- Respecter le cadre juridique défini au titre de la réglementation. Conçu à l'origine comme un simple contrat de louage de services par le code civil, la relation employeur-employé s'est, tout au long du XXème siècle, institutionnalisée, générant un droit du travail, dont les textes, de plus en plus nombreux, régissent de nombreux domaines : embauche, durée du travail, discipline, règlement intérieur, détermination du salaire, congés, représentation des salariés, réglementation des conflits, licenciements, hygiène et sécurité, etc.

Le développement de la sécurité sociale et des régimes de retraite a lui aussi fait naître un foisonnement d'obligations, auxquelles s'ajoutent parfois les exigences du droit fiscal. On emploiera ici le terme de **mission juridique**.

- Favoriser l'émergence d'un bon climat social et d'une bonne intégration du personnel en agissant sur des déterminants psycho-sociologiques.

Il s'agit dans le cadre de ce volet de la G.R.H. de mettre l'accent sur la motivation et l'intégration du personnel ainsi que la résolution des conflits. On emploiera ici le terme de **mission sociale**.

A partir de ces trois missions, nous allons opérer une analyse plus détaillée en reprenant certains points.

2.1 – La mission économique de la G.R.H.

Nous allons reprendre ici les éléments relatifs à la gestion des effectifs et à la rémunération.

2.1.1 – La gestion des effectifs

Toute entreprise est soumise à des variations dans ses effectifs en fonction de ses besoins liés pour l'essentiel à la conjoncture économique, aux éléments d'ordre stratégiques (politique d'investissement ou de désinvestissement) et à des données démographiques (congés de maladie, accident du travail, retraite, vacances...). Il s'ensuit donc la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi. Celle-ci a pour but de planifier les besoins en effectif de l'entreprise, ainsi qu'en qualification et ceci sur la base des ressources disponibles et des besoins requis.

Cela influence donc la politique de recrutement et de formation de l'entreprise. Voyons donc ces deux aspects :

a) – La politique de recrutement

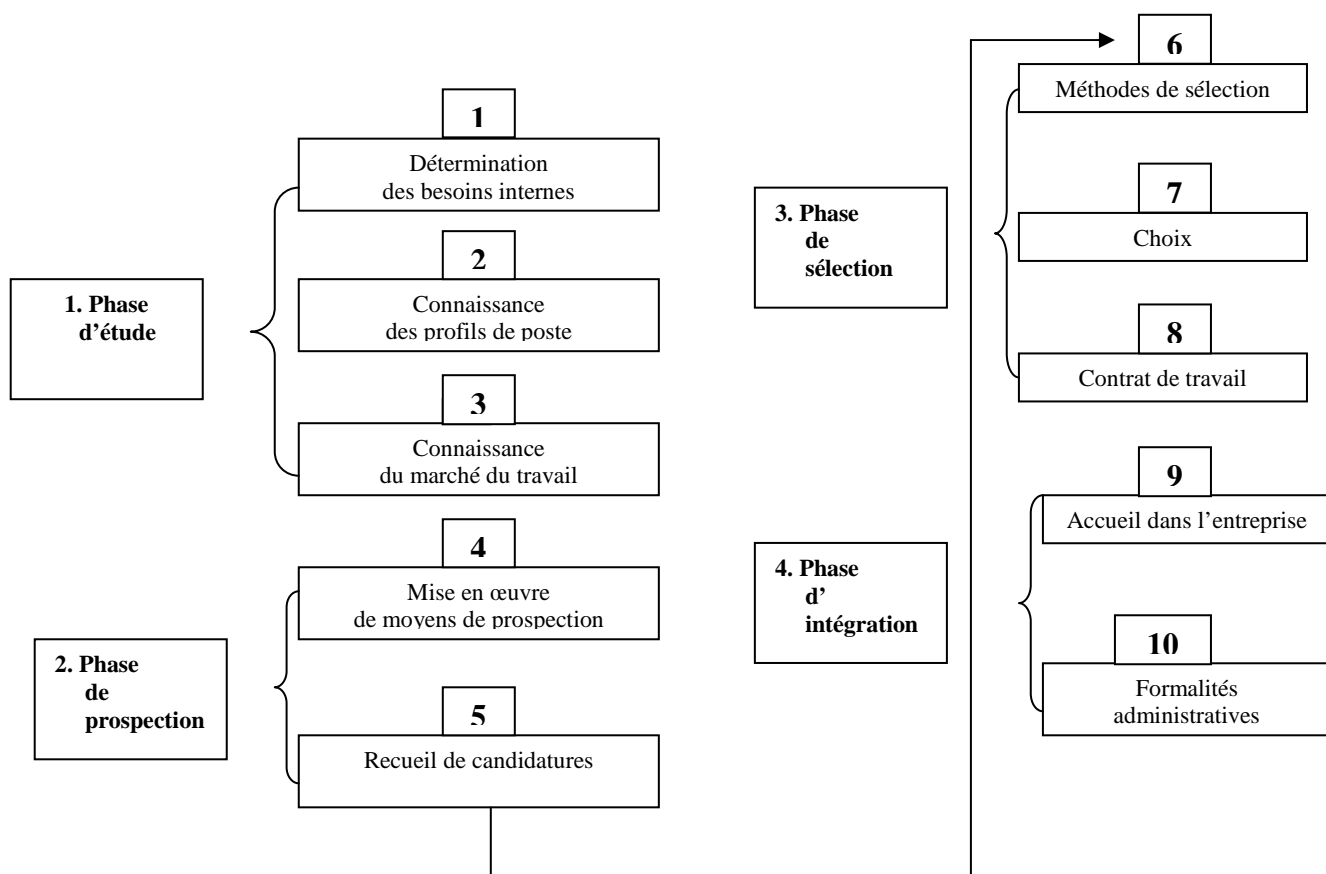
Le recrutement est sans doute l'un des actes les plus importants de la fonction personnel car il est constitué d'un ensemble de décisions qui vont exercer une influence décisive et durable sur l'entreprise. C'est en général une démarche longue et onéreuse qui, par sa complexité, demande une grande expérience. Tout recrutement est, en effet, un compromis entre le souhaitable (les besoins de l'entreprise) et le possible (le marché du travail) qui ne s'établit pas spontanément. C'est aussi, en quelque sorte, une « greffe » d'un élément étranger à l'entreprise qui peut prendre ou subir des phénomènes de rejet. En conséquence, toute décision en ce domaine doit être prise avec le maximum de précaution et se traduire par un cheminement composé de plusieurs étapes.

- La description du poste à pourvoir est le préalable indispensable. Tout candidat à un poste doit disposer de l'information la plus objective et la plus complète, tant sur la mission qui lui est proposée que sur les responsabilités qu'il devra assurer et sur la place qu'il occupera dans la structure. En général, la description du poste se fait par écrit pour éviter les interprétations subjectives des différents intervenants dans le processus de recrutement. Cette étape est particulièrement importante car on constate qu'un grand nombre d'erreurs de recrutement ont pour origine une analyse insuffisante des postes à pourvoir.
- La définition du profil du candidat consiste à décrire la personne idéale que l'on souhaite recruter en indiquant les caractéristiques que l'on attend d'elle : formation, expérience, âge minimum, etc., et en soulignant les qualités que l'on considère indispensables, essentielles ou simplement souhaitables.

- Le choix des sources de recrutement a pour objectif, ensuite, de décider s'il l'on procède à un recrutement interne, en proposant le poste à un salarié déjà présent dans l'entreprise, ou à un recrutement externe, c'est à dire en recherchant des candidats hors de l'entreprise. En général, les postes vacants sont en priorité proposés aux salariés de l'entreprise surtout pour la maîtrise et l'encadrement. Ce type de décision permet d'assurer une politique de promotion en offrant des plans de carrière au personnel. Le recrutement externe a lieu non seulement lorsque aucun candidat maison n'est susceptible de remplir le poste mais encore dans le but d'enrichir le potentiel humain de l'entreprise et d'éviter « la consanguinité ». Si le recrutement interne est relativement aisé puisqu'il peut être effectué par voie d'affichage, par utilisation des fichiers ou des prévisions de plans de carrière, le recrutement externe fait, en revanche, appel à des canaux très variés : candidatures spontanées, cooptation (*Voir document <<Pour recruter, Alten mise sur la cooptation>> complément chapitre 4*), candidatures en portefeuille (les bons candidats non retenus lors d'un recrutement précédent), recours aux organismes officiels (APEC, ANPE), appel aux associations d'anciens élèves ou recrutement sur campus, approche directe par des chasseurs de tête, enfin annonce dans la presse ou sur Internet (**voir document complément chapitre 4 <<C'est la taille qui fait le Monster>>**). Ce dernier canal est le moyen le plus fréquemment utilisé et donne lieu à une campagne qui ressemble à celle que l'on met en place dans le domaine de la publicité.
- La campagne d'annonce a pour objectif non seulement de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir, mais encore, souvent, de présenter l'entreprise au public sous un jour favorable. Il faut, en premier lieu, définir « la cible » c'est à dire le candidat idéal par rapport au profil souhaité. Puis, dans un second temps, il s'agit de déterminer les médias (quotidiens, hebdomadaires, presse spécialisée) adaptés au poste à pourvoir ainsi que la durée de la campagne. Une fois ces éléments précisés, il est alors procédé à la rédaction du texte de l'annonce qui doit comporter au minimum les quatre points suivants : l'indication de la nature de l'entreprise (taille, secteur, localisation), le poste (sa nature, son évolution) le profil recherché, les avantages proposés (rémunération, formation, etc.).
- La sélection des candidatures a lieu dès le retour des réponses à l'annonce. Un premier tri des lettres de candidatures permet d'éliminer en moyenne 90 % des réponses. Un premier choix est réalisé. Des convocations sont ensuite envoyées pour que les candidats subissent un entretien qui a un double but, informer le candidat sur l'entreprise et le poste à pourvoir mais aussi lui permettre d'exprimer des arguments pour convaincre le recruteur. Selon les entreprises et la nature du poste, le candidat peut être soumis à des tests, une analyse graphologique ou des discussions de groupe. Toutes ces techniques ont pour but d'obtenir les informations les plus complètes sur le postulant. (*Voir document << Les méthodes de sélection du personnel >> complément chapitre 4*)
- La dernière étape est l'embauche qui se fait au cours d'une réunion de synthèse entre les différents intervenants du processus du recrutement. La décision finale est prise par le supérieur hiérarchique du futur salarié qui donne alors au candidat une lettre d'engagement, suivie ultérieurement d'un contrat de travail. Une fois la date de début du travail convenue, il s'agira de mettre en place des procédures

d'accueil et d'intégration (souvent une période d'essai est prévue) afin d'éviter le rejet que peut susciter cette « greffe » dans l'entreprise.

Pour synthétiser ces différentes étapes, nous allons faire référence au schéma qui suit.



A titre de conclusion on peut signaler que le recrutement est une opération longue (plusieurs semaines, voire plusieurs mois) qui met en jeu de nombreux intervenants et de ce fait est particulièrement coûteux. A chaque stade, des dépenses sont engagées que l'on peut classer en deux catégories principales :

- Les dépenses de recrutement proprement dites qui se décomposent en des coûts directs : annonces, honoraires des cabinets de recrutement, psychologues, graphologues, etc., et des coûts indirects provenant des dépenses générées par le fonctionnement du service de l'entreprise chargé d'assurer le recrutement ;
- Les dépenses d'intégration et de familiarisation avec la tâche représentant les sommes dépensées pour que le nouvel arrivant soit adapté à son poste de travail et à l'entreprise. Elles regroupent l'information, la formation, le temps perdu par les collègues pour mettre au courant le nouveau salarié, sans oublier la période d'apprentissage au cours de laquelle le rendement est faible (*Voir document << Comment bien recruter >> complément chapitre 4*).

B) – La politique de formation

Que ce soit au moment de son intégration dans l'entreprise ou en cours d'activité professionnelle la formation constitue un volet important pour garantir le niveau de qualification du personnel.

S'il y a encore un demi-siècle la formation reçue dans le système scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle avec les mêmes acquis, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer avec efficacité son métier. La formation devient ainsi une nécessité dans toutes les entreprises, comme le prouvent, d'ailleurs, les entreprises les plus performantes car ce sont elles qui dépensent les sommes les plus élevées pour la formation de leur personnel.

Toute entreprise qui entreprend une politique de formation doit commencer par établir un plan de formation à un horizon compris entre trois et cinq ans. Cette réflexion à moyen terme permet, d'une part, d'intégrer la formation dans la politique générale de l'entreprise, et d'autre part, d'adapter la formation aux besoins non seulement de l'entreprise mais aussi du personnel (politique de promotion interne).

Quatre étapes sont en général nécessaires : l'analyse et l'évaluation des besoins, l'organisation des actions de formation, l'exécution de ces actions et enfin leur évaluation ou leur suivi.

Traditionnellement, on considère que la formation peut avoir un triple contenu :

- **Le savoir**, c'est à dire le transfert de connaissances à usages multiples. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'apprendre un métier mais de se former dans une perspective à long terme ;
- **Le savoir-faire** consiste à transmettre des recettes, des procédures, des modes opératoires, etc., en un mot une formation fonctionnelle pour réaliser à court terme un travail précis ;
- **Le savoir-être** agit sur les attitudes afin de permettre aux personnels de mieux s'intégrer dans l'œuvre collective à laquelle ils sont attachés.

Il est clair que les différentes méthodes utilisées pour transmettre ces savoirs devront être adaptées aux contenus, c'est pourquoi elles pourront aller du plus conventionnel au plus interactif. Enfin, toute formation suppose un contrôle et une évaluation, afin de mesurer l'efficacité des actions entreprises, pour, le cas échéant, reconsidérer les programmes mis en place. Ce suivi peut se faire à l'aide de questionnaires, de sondages, d'enquêtes, voire de contrôle des connaissances auprès des salariés et de leurs supérieurs hiérarchiques.

Institutionnalisée par les lois du 16 juillet 1971 et du 24 décembre 1984, la formation en France est aujourd'hui un droit pour tous les salariés et une obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés (également pour les entreprises de – de 10 salariés mais avec une contribution financière plus faible). Ces dernières doivent participer à son financement en lui consacrant 1,5 % de leur masse salariale soit en réalisant directement la formation, soit en versant les fonds correspondants à des organismes publiques, paritaires ou professionnels spécialisés dans ce domaine. Ces chiffres sont d'ailleurs largement dépassés dans certains secteurs où il est courant d'engager 5 à 10 % de la masse salariale pour améliorer les connaissances du personnel. En plus des 1,5% de la masse salariale, l'entreprise doit prendre en charge 0,20% pour le congé individuel de formation et 0,40% pour la formation en alternance.

Pour conclure sur la formation, il convient de mentionner que celle-ci poursuit un double objectif que nous avons synthétisé dans le tableau qui suit :

Un objectif économique Pour l'entreprise	Un objectif personnel Pour les individus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elever la productivité ▪ S'adapter aux évolutions techniques ▪ Pourvoir les emplois vacants ▪ Réaliser les plans de carrière ▪ Assurer la mobilité de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil de promotion ▪ Moyen de reconversion ▪ Source d'enrichissement personnel ▪ Moyen de réalisation d'une carrière professionnelle

2.1.2 – La politique de rémunération

La rémunération a une importance toute particulière dans la gestion du personnel non seulement pour l'entreprise en raison du poids du coût salarial dans la valeur ajoutée mais encore pour chaque salarié car sa rémunération constitue l'essentiel de ses ressources. En règle générale, tout système de rémunération doit tenir compte de trois éléments de base :

- L'équilibre financier de l'entreprise, puisque la masse salariale, c'est à dire la somme des coûts associés à la rémunération (salaires, primes, indemnités, charges sociales), est une composante majeure du total des coûts de toute entreprise ;
- L'équité entre les salariés afin que la structure des rémunérations soit juste compte tenu du travail effectué par chacun ;
- La stimulation de telle sorte que les rémunérations soient suffisamment attrayantes pour attirer les meilleurs candidats et pour les inciter ensuite à travailler le mieux possible.

Il faut ajouter que ce système est en constante évolution du fait des transformations de la population salariée de l'entreprise, en particulier son vieillissement, et des modifications de l'environnement, par exemple la hausse des prix.

Les éléments constitutifs de la rémunération

Toute politique de rémunération repose sur deux principes de base : la personnalisation maximale du salaire afin que chaque membre de l'entreprise soit rétribué en fonction de sa véritable performance et la simplicité des modes de calcul pour que tous les salariés comprennent clairement ce que l'on attend d'eux.

Si, à priori, les salaires sont librement fixés dans le cadre d'un contrat de travail, néanmoins, différentes dispositions conventionnelles ou réglementaires doivent être respectées.

- Un minimum hiérarchique est obligatoirement inscrit dans toutes les conventions collectives. Il s'agit d'un salaire minimum qui doit être versé à chaque individu selon le poste qu'il occupe ou sa qualification professionnelle.
- Le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) créé par la loi du 2 janvier 1970 est le taux horaire que doit recevoir un salarié de plus de 18 ans. Le SMIC est revalorisé dès que la progression cumulée de l'indice des prix de l'INSEE dépasse 2 % et au 1^{er} juillet de chaque année afin que son évolution suive celle de la moyenne des salaires réels.

- Le principe de l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes selon le principe « à travail égal, salaire égal » (loi du 22 décembre 1970).
- L'interdiction de la discrimination salariale basée sur une appartenance syndicale (art. L 412-2 du Code du Travail)
- Enfin, la loi du 19 janvier 1977 a rendu obligatoire la mensualisation pour tous les salariés, c'est à dire le paiement du salaire pour un horaire de travail effectif indépendant du nombre de jours travaillés dans le mois. Jusqu'à la mise en application de cette loi, la rémunération pouvait varier, chaque mois, en fonction du nombre de jours « ouvrés ».

Dans ce cadre légal, la première étape de la politique de rémunération va consister à évaluer puis à classer chacun des postes de travail de l'entreprise à partir de différentes méthodes plus ou moins sophistiquées. L'objectif final est d'établir une hiérarchie des salaires à la fois incitative et non contestée par les salariés. Le salaire se compose en général de deux parties, l'une destinée à rémunérer le poste proprement dit et l'autre la façon dont ce poste est occupé par le salarié.

La rémunération du poste comprend habituellement un salaire de base fixe, c'est à dire une rémunération mensuelle avec la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires le cas échéant, auquel peuvent s'ajouter certains compléments : avantages en nature, indemnités, pourboires, primes de transport, etc.

La rémunération selon la manière d'occuper le poste correspond à une volonté d'individualisation des rémunérations pour accroître la motivation du personnel. Elle est composée de primes de différentes natures qui sont attribuées individuellement ou collectivement.

Les primes individuelles sont fixées à partir de la performance du salarié comme par exemple la rémunération aux pièces, c'est à dire, basée sur la quantité produite. Les primes sont conditionnées à l'atteinte de résultats négociés sous forme d'objectifs (ex : prime de 200 euros si le CA mensuel du vendeur est de 25000 euros et plus).

Les primes collectives sont établies en fonction des résultats obtenus par une équipe autonome de salariés ou l'ensemble du personnel.

De plus en plus souvent, les entreprises complètent leur politique de rémunération par des systèmes d'intéressement tant individuels que collectifs.

C'est l'Ordonnance du 17 août 1967 qui a institué la participation des salariés aux fruits de l'expansion pour les entreprises de plus de 100 salariés. Ce seuil a été ramené à 50 salariés à compter de 1990. Tout salarié membre d'une entreprise de plus de 50 salariés peut bénéficier d'une redistribution au titre des bénéfices réalisés par l'entreprise. Les sommes sont gelées durant une période de 5 ans dans un plan épargne entreprise (possibilité de déblocage anticipé sous certaines conditions). La participation est une obligation légale.

A côté de la participation, on trouve également dans certaines entreprises un régime facultatif correspondant à l'intéressement. Celui-ci est basé sur la négociation d'objectifs à atteindre lesquels ouvrent droit à une prime. Il peut s'agir par exemple de l'amélioration de la production ou encore de la diminution des rebuts ou bien de la réduction des accidents du travail... C'est un système particulièrement mobilisateur car il implique fortement les salariés. A côté de ces dispositions ouvertes à tous les salariés, on trouve également une autre forme de stimulation financière

correspondant aux stock options ouverts aux cadres dirigeants (*voir document <<La structure des rémunérations>> complément chapitre 4*).

A titre de synthèse sur ce point, nous allons faire référence à un tableau reprenant les trois dimensions de la rémunération.

Nature du point de vue	Conception du salaire	Mode de formation	Contenu	Considération retenue
Juridique	Prix du travail	Détermination contractuelle (droits et obligations réciproques)	Salaire brut et salaire net	Etat du marché du travail et des rapports de force
Social	Revenu du travailleur	Détermination réglementaire (protection légale)	Salaire direct et salaire indirect (social)	Respect de la réglementation
Economique	Elément d'un coût de revient	Recherche de la minimisation des coûts. Détermination marchande (loi de l'offre et de la demande)	Salaire brut + cotisations sociales de l'employeur + œuvres socioculturelles financées par l'entreprise (comité d'entreprise par exemple)	Productivité du travail

2.2 – La mission « juridique » de la G.R.H.

Toute une série de dispositions à caractère légal viennent régler les rapports entre employeurs et salariés. C'est là l'objet du droit du travail dont les principales dispositions sont recensées dans le Code du Travail. C'est ainsi que le code du travail intervient pour régler les horaires de travail, la durée et la nature des congés, le licenciement, la grève, le statut privilégié de certains salariés (syndiqués et délégués du personnel...), la rémunération (le SMIC)...

A côté des dispositions légales on trouve également des dispositions contractuelles correspondant aux négociations intervenues dans le cadre des conventions collectives. En règle générale les dispositions prévues dans les conventions collectives sont plus favorables que les dispositions prévues par la loi.

2.3 – La mission sociale de la G.R.H.

En tant qu'êtres humains, les salariés de l'entreprise aspirent à une satisfaction en terme d'épanouissement et de bien être dans l'entreprise. C'est là l'enseignement fourni par l'école des relations humaines (**principe connu sous l'effet Hawthorne d'Elton Mayo- école des relations humaines**) et de l'approche psycho-sociologique des organisations.

A partir des apports de l'école psycho-sociologique on va prendre conscience des relations informelles qui se nouent dans l'entreprise et qui contribuent à resserrer les liens entre le personnel.

Voyons de ce fait quelles sont les dispositions envisageables pour favoriser l'émulation et l'intégration du personnel dans l'entreprise.

Nous allons d'abord nous intéresser aux perspectives de carrière offertes aux salariés (promotion interne) et ensuite à l'amélioration des conditions de travail.

a) – La gestion des carrières : la promotion interne

La mission de tout responsable de G.R.H. est de gérer les carrières des différents membres de l'entreprise. Il s'agit de prendre en considération simultanément les besoins de l'entreprise et les souhaits des salariés pour déterminer les affectations futures du personnel. Pour atteindre cet objectif, la mise en place d'un système d'appréciation est indispensable pour décider des promotions. En effet, le choix de la carrière de chaque salarié nécessite la collecte de nombreuses informations pour apprécier le plus objectivement possible son comportement et ses aptitudes dans son travail et dans ses relations avec les autres. Différentes méthodes sont utilisées que l'on peut regrouper en deux catégories principales :

- L'évaluation de la personne a pour but de mettre en évidence les points forts et les points faibles du salarié. Un système de notation est alors établi pour mesurer la quantité et la qualité du travail, l'esprit de décision et d'initiative, la motivation, le sens de l'organisation, le travail en équipe, la capacité à diriger... Ce type d'évaluation permet en outre, au-delà même des perspectives de promotion, de décider de la formation à mettre en place pour corriger les lacunes que peut présenter le salarié ;
- L'évaluation des résultats se pratique de plus en plus souvent pour déterminer, à partir d'objectifs définis à l'avance, dans quelle mesure et comment le salarié atteint ou non ces objectifs. Il est alors possible d'établir des indicateurs de performance qui serviront à la définition des plans de carrière.

Quelles que soient la nature et la forme des systèmes d'évaluation, ils sont, en général, complétés par des entretiens avec le responsable de la G.R.H ou le supérieur hiérarchique. à intervalles réguliers (une fois ou deux par an). Ces rencontres permettent d'aborder franchement l'ensemble des questions concernant le salarié et son travail et d'envisager avec lui ses perspectives de promotion ou son départ de l'entreprise.

Pour tous les salariés, la promotion revêt un aspect essentiel, car elle contribue à dynamiser le personnel et à lui offrir des perspectives de développement. C'est donc un facteur important qui participe à l'intégration et limite le turn over (rotation du personnel).

b) – Les conditions de travail

Les conditions de travail recouvrent principalement deux domaines distincts : le contexte au sein duquel évolue le salarié et le contenu proprement dit de son travail. C'est, à la fin des années 60, qu'un large courant de réflexion est apparu sur cette question en France. En effet de nombreux coûts de dysfonctionnement au sein des entreprises furent attribués aux mauvaises conditions de travail qui se manifestent à travers cinq indicateurs majeurs : les accidents du travail, l'absentéisme, les défauts de qualité des produits, la rotation du personnel et les écarts par rapport aux rendements prévus. C'est pourquoi les responsables du personnel se sont attachés à intervenir dans deux directions principales : l'hygiène et la sécurité, et la restructuration des tâches.

- Les questions d'hygiène et de sécurité revêtent une importance non négligeable dans toutes les entreprises par les risques qu'elles font peser sur les salariés. Pour limiter ces risques, les

entreprises, sous l'effet de la réglementation doivent constituer un Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) dès lors que l'établissement réunit un effectif de plus de 50 salariés. Son rôle consiste à veiller à la protection de la santé, de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail en faisant organiser des audits qui peuvent se solder par un réaménagement des conditions de travail.

- Mais au-delà des accidents proprement dits, la fatigue pendant le travail est un facteur de diminution de la performance qui a donné naissance à une discipline nouvelle, l'ergonomie, dont le domaine d'intervention est l'étude du travail en particulier. A travers cette « nouvelle » science, on s'efforce de mettre l'accent sur :
 - L'environnement du poste de travail (bruit, éclairage, pollution, etc.) ;
 - La charge physique engendrée par le travail effectué ;
 - La charge mentale générée par le poste occupé, c'est à dire les assujettissements intellectuels et psychologiques. Les ergonomes, après un audit de l'organisation du travail ont donc pour mission de proposer des solutions permettant de diminuer ces contraintes afin de permettre aux salariés d'exécuter mieux ou plus vite les tâches qui leur sont confiées.
- La restructuration des tâches a pour objet d'améliorer le contenu même du travail. pour atteindre cet objectif, quatre solutions sont traditionnellement proposées :
 - La **rotation** qui consiste à faire tourner les salariés sur différents postes afin d'éliminer, d'une part, la monotonie et de créer, d'autre part, une polyvalence très utile en cas d'absence ;
 - **L'élargissement des tâches** a pour but de recomposer des activités parcellisées en allongeant le cycle de production du salarié;
 - **L'enrichissement des tâches** permet d'offrir plus de responsabilités à l'exécutant en lui confiant des missions plus qualifiées ; A noter que l'enrichissement des tâches est souvent conditionnée par l'élargissement
 - **La création de groupes semi-autonomes** combine les trois améliorations précédentes pour permettre aux salariés d'organiser leur travail comme ils l'entendent en ayant comme seule contrainte un résultat à atteindre. (*Voir document <<La révolution des conditions de travail>> complément chapitre 4*)

3 – Les mutations du travail

Le travail a fait l'objet de mutations profondes sous l'effet de l'accroissement de la concurrence liée à l'ouverture des économies. Parmi les principaux changements, on mentionnera notamment :

- La recherche de flexibilité
- La précarisation de l'emploi
- « L'internationalisation » de la main d'œuvre
- L'accroissement de la qualification
- L'autonomisation du personnel
- Le stress au travail

3.1 – La recherche de flexibilité

La flexibilité du travail prend plusieurs formes qu'il convient de bien distinguer pour éviter des confusions :

Première forme : La flexibilité quantitative externe, la plus simple sur le papier. Il s'agit de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant si nécessaire.

Les autres formes de flexibilité sont internes. La souplesse est obtenue, non par une variation du nombre de personnes travaillant pour l'entreprise, mais par une utilisation différente des salariés présents. La flexibilité quantitative interne peut être réalisée, pour l'essentiel par une variation de la durée effective du travail conduisant à moduler le temps de travail fourni dans les activités de production : variations collectives ou individuelles des horaires de travail, modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur la durée annuelle, temps partiel, heures supplémentaires.

Quant à la flexibilité fonctionnelle, elle consiste à quantité de travail donnée, à employer les travailleurs à des fonctions variables en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de la production. La polyvalence des hommes ou des équipes peut créer les souplesses nécessaires.

Cela implique bien entendu un effort particulier de formation professionnelle afin que les intéressés aient plusieurs qualifications et soient donc capables de tenir des emplois variés. Cela implique aussi des formes souples d'organisation et de gestion.

Face à un environnement de plus en plus turbulent, complexe, hostile, les entreprises s'appuient sur la flexibilité pour mieux épouser cet environnement, le facteur de production le plus touché étant le travail (*voir document <<Puyricard a embauché 270 saisonniers à Noël>> complément chapitre 4*).

3.2 – La précarisation

Jusqu'à ces dernières années, la norme en matière de contrat de travail était de proposer aux salariés des contrats à durée indéterminée et à temps complet. Sous l'effet de l'accroissement de la concurrence et de la montée du chômage, les entreprises, dans le but d'accroître leur flexibilité proposent de plus en plus des formes de contrats atypiques à travers des CDD, des contrats à temps partiel, intérim... Cette précarisation de l'emploi provoque des conséquences au plan macro-économique en réduisant la consommation car elle augmente le niveau de l'épargne de sécurité (en cas de non-renouvellement du contrat). Cette montée de la précarisation du travail est à l'origine de la dichotomie entre les insiders (situation stable car salariés intégrés à l'entreprise grâce à un CDI) et les outsiders (salariés en situation précaire qui gravitent autour de l'entreprise sans réellement en faire partie).

3.3 – « L'internationalisation » de la main-d'œuvre

Face au phénomène de mondialisation de l'économie et à la présence de plus en plus importante de sociétés multinationales, on rencontre de plus en plus dans les entreprises une main d'œuvre cosmopolite, ce qui n'est pas sans poser des difficultés au plan de la coordination. En effet, comme vont l'envisager certains théoriciens de l'entreprise, les cultures nationales façonnent les individus et contribuent à générer des coutumes et des pratiques différentes que les individus tendent à reproduire dans leur entreprise. Il faut donc introduire des modèles de management intégrant ces contraintes.

3.4 – L'accroissement de la qualification

Les exigences de l'économie, de même que la poursuite des études contribuent à une élévation de la qualification. Celle-ci est source de compétitivité pour les entreprises d'où les programmes de

formation dispensés au personnel. Même si la formation reste une obligation légale, on constate que beaucoup d'entreprises dépassent largement les exigences de la loi (1,5 % de la masse salariale).

3.5 – « L'autonomisation » du personnel

La tendance à l'heure actuelle est à laisser au personnel une certaine marge de manœuvre dans la conduite de son activité.

Plutôt que de contrôler le personnel par la présence physique d'individu comme cela était le cas dans le modèle de Taylor (les contremaîtres et la pointeuse) on confie aujourd'hui aux individus des responsabilités en leur imposant des objectifs à atteindre. C'est une forme beaucoup plus subtile de contrôle car l'individu est jugé sur ses résultats. On peut donc en toute objectivité mesurer son efficacité.

3.6- Le stress au travail

Une des caractéristiques négatives associée aux nouvelles conditions de travail c'est l'irruption d'un stress quasi permanent pour tous les personnels investis de postes à responsabilités. Il s'ensuit parfois des situations de déprime, d'irritabilité et même de suicide. La pression et le culte des résultats ainsi que l'hyper concurrence internationale semble être des facteurs d'explication.

Il est certain qu'à côté de ces dispositions économiques le travail a fait l'objet d'une évolution sociale très forte au cours du temps avec de nombreux acquis sociaux pour les salariés (semaine de 40 heures ; 5 semaines de congés payés ; formation continue ; hausse du pouvoir d'achat ; réduction de la pénibilité du travail ; amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité...).

CONCLUSION

La G.R.H a fait l'objet ces dernières années de profondes « turbulences » sous l'effet de la crise économique. Il n'en demeure pas moins que les entreprises ont pris conscience que le facteur humain constitue leur principale richesse (notion de capital humain au sens de G. Becker).

Comme l'a dit **J. BODIN** « **il n'y a de richesse que d'hommes** ». La G.R.H par les mesures qu'elle engage devrait contribuer à créer vis à vis du personnel stimulation, intégration, reconnaissance, compétence et bien être moral. Ce dernier objectif étant aujourd'hui difficilement tenable. En effet, à côté de la performance économique qui stimule le stress (facteur d'instabilité morale), l'entreprise exerce également une pression psychologique très forte par les rapports de force qu'elle génère dans la conquête du pouvoir. Cette vision politique de l'entreprise est à l'origine de nombreuses conventions, règles, tensions qui viennent obscurcir et durcir les rapports entre individus (**voir document complément chapitre 4 <<Codes relationnels :la culture cachée de l'entreprise>>**).

Section 4 – La fonction financière

1 – Présentation générale des missions de la fonction financière

La fonction financière occupe une place particulièrement importante dans la gestion. En effet, toute entreprise a besoin pour assurer sa survie ou son développement de moyens financiers.

C'est là la raison d'être principale de la fonction financière que de procurer à l'entreprise les moyens de financement dont elle a besoin.

D'une manière plus générale, la fonction financière remplit quatre missions. Elle est chargée :

- D'assurer en permanence le financement de la production (prendre en charge les dépenses courantes de fonctionnement)
- D'obtenir les moyens financiers au meilleur prix pour ne pas alourdir les charges de l'entreprise
- De placer les liquidités excédentaires pour accroître la rentabilité de l'entreprise
- D'analyser la situation financière de l'entreprise et de produire des informations financières à destination de ses partenaires (banques, marchés financiers, fournisseurs...)

Voyons un peu plus dans le détail ces différentes missions.

2 – Analyse détaillée de la fonction financière

2.1 – Analyse financière et production d'information.

L'analyse financière peut être définie comme un ensemble d'instruments et de méthodes de diagnostic pour apprécier la situation financière et la performance des entreprises. Elle fut développée à l'origine par les banquiers qui souhaitaient, avant toute décision en matière de prêt, connaître la solvabilité de leur clients, c'est-à-dire leur aptitude à rembourser leurs dettes. Puis les investisseurs comme les analystes de la Bourse ont, à travers l'analyse financière, cherché à apprécier les performances des entreprises (mesure de la rentabilité).

Dans la pratique, deux démarches principales sont suivies par les analystes financiers : l'une statique porte sur l'étude patrimoniale de l'entreprise à travers le bilan, l'autre dynamique s'intéresse à la mesure des flux financiers qui transitent à travers le compte de résultat. A cela on peut ajouter une troisième démarche qui consiste à produire des ratios d'analyse utiles à l'information de certains partenaires de l'entreprise.

Avant de reprendre chacune de ces démarches, il convient de préciser qu'un renvoi doit s'opérer sur le cours de gestion pour avoir une vue beaucoup plus exhaustive sur ces différents éléments.

a) – Analyse du bilan (voir document <<Présentation simplifiée du bilan>> complément chapitre 4)

L'équilibre financier d'une entreprise s'apprécie à partir de deux éléments : **la solvabilité** qui est la capacité à faire face à ses dettes (appréciation du degré d'autonomie financière) et la **liquidité** qui indique la disponibilité immédiate des fonds, car une entreprise peut être solvable, tout en ayant une insuffisance de liquidités immédiates pour payer ses dettes (manque de liquidité de manière épisodique).

C'est pourquoi l'appréciation de l'équilibre financier va consister à confronter le degré de liquidité des actifs au degré d'exigibilité des postes du passif. En effet, dans chaque entreprise on distingue :

- Des ressources permanentes (les capitaux permanents ou ressources stables, CP) et des emplois permanents (actifs immobilisés, AI) ;
- Des ressources cycliques (RC= Dettes fournisseurs principalement) et des emplois cycliques (EC= stocks+créances principalement) liés à l'exploitation ;
- Des ressources de trésorerie (RT) et des emplois de trésorerie (ET).

En comparant ces emplois et ces ressources, on obtient des soldes particulièrement utiles pour mesurer l'équilibre financier de l'entreprise.

- Le fonds de roulement (FDR) représente la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés : $FDR = CP - AI$. Il est constitué par l'excédent des ressources longues sur les emplois longs. De ce fait, il constitue une marge de sécurité.
- Le besoin en fonds de roulement (BFDR) correspond au besoin de financement généré par l'activité courante de l'entreprise. Il est égal à la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques : $BFDR = EC - RC$ et représente le besoin de financement d'exploitation que les entreprises souhaitent couvrir par des ressources longues.
- La situation de trésorerie se mesure à partir de la différence entre les emplois et les ressources de trésorerie : $T = ET - RT$. Comme dans un bilan l'actif égal le passif, on peut écrire ;

$$AI + EC + ET = CP + RC + RT$$

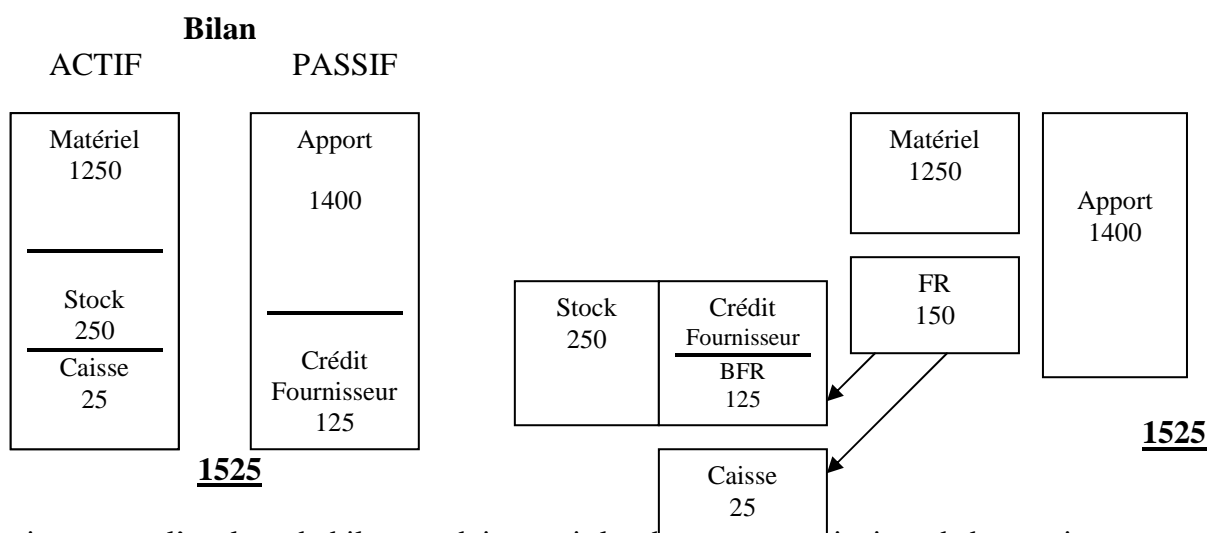
Ou encore :

$$(ET - RT) = (CP - AI) - (EC - RC)$$

C'est à dire $T = FDR - BFDR$.

Si le FDR est supérieur aux besoins de financement de l'activité courante alors la trésorerie est positive et l'entreprise peut assurer sa solvabilité. Dans le cas contraire, la trésorerie est négative et l'entreprise est tributaire de concours financier extérieur à court terme.

Raisonnons pour conclure sur un petit exemple très simple :



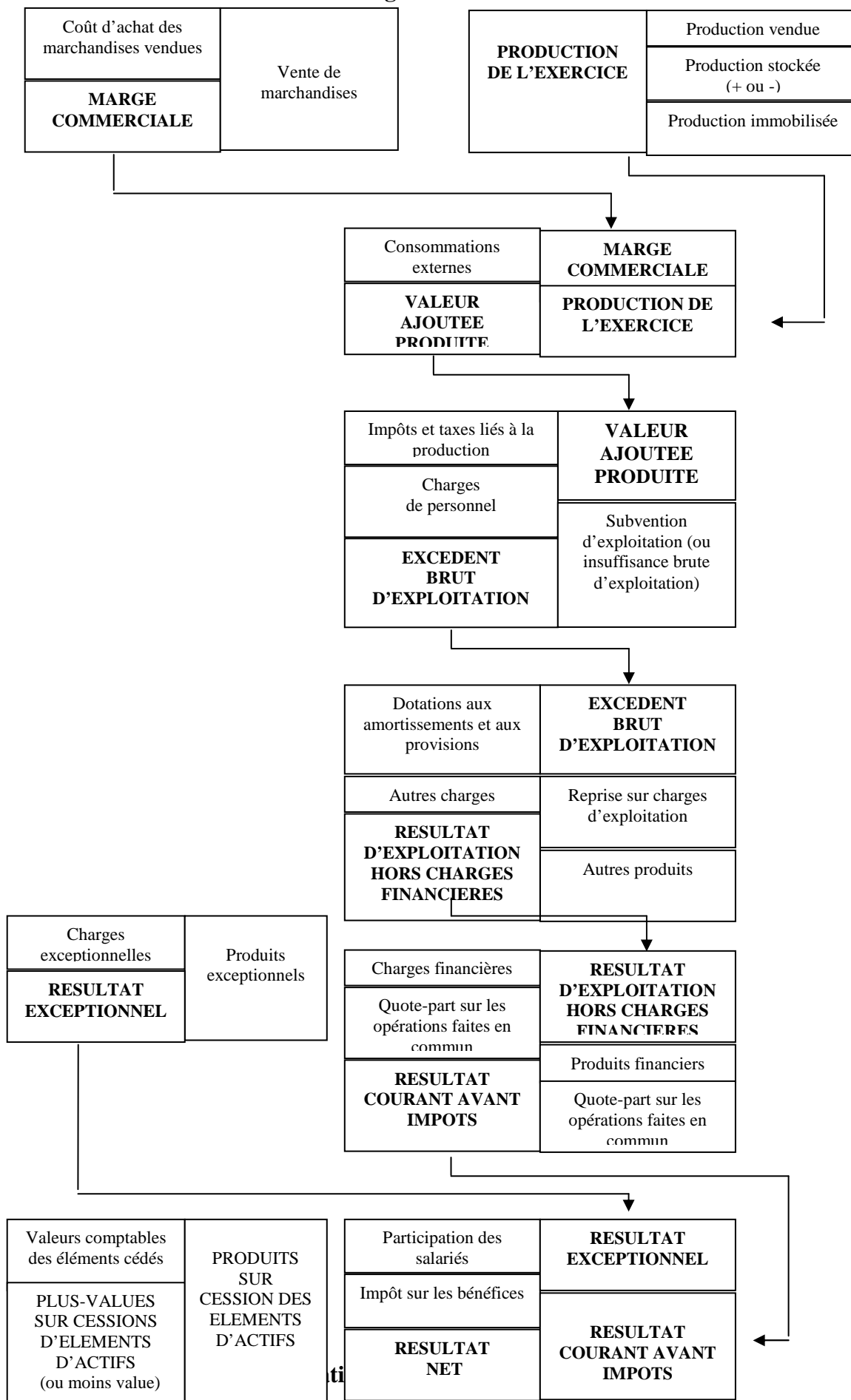
En ce qui concerne l'analyse du bilan, on doit retenir les deux grands principes de base suivants :

- Le financement des emplois doit être assuré par des ressources d'une durée comparable selon l'adage « le long finance le long, le court finance le court » ;
- Le fonds de roulement doit être positif, c'est à dire que les capitaux permanents doivent être supérieurs aux immobilisations, afin que l'entreprise dispose d'un matelas de sécurité de ressources stables.

b) – Analyse du compte de résultat (voir document << Présentation simplifiée du compte de résultats >> complément chapitre 4)

L'analyse du compte de résultat s'opère à travers le calcul de soldes intermédiaires qui consistent en une décomposition du résultat. Voyons d'abord l'architecture de ces soldes intermédiaires de gestion (SIG) puis le détail de certains soldes importants.

Calcul des soldes intermédiaires de gestion



L'excédent brut d'exploitation permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à générer grâce à son activité courante un surplus monétaire *indépendamment de sa politique d'investissement et de sa structure financière* (ce qui est intéressant pour un analyste financier).

L'EBE correspond au surplus monétaire permettant de :

- Rembourser les emprunts et acquitter les intérêts ;
- Maintenir en l'état la capacité de production (remplacer les machines usagées, par exemple) et si possible financer la croissance ;
- Verser un dividende aux propriétaires de l'entreprise.

• **La MBA (Marge Brute d'Autofinancement) ou CAF (Capacité d'Auto Financement)**

A travers la CAF, l'objectif est de faire apparaître les moyens de financement que l'activité de l'entreprise a permis de dégager au cours de l'exercice. Il s'agit donc de l'excédent des produits encaissables sur les charges décaissables.

Du fait de certaines écritures comptables, le résultat de l'exercice ne donne pas la mesure de cette capacité d'autofinancement. Des corrections doivent intervenir qui visent notamment à prendre en compte le caractère « réel » des charges et des produits. On doit ainsi tenir compte de tous les éléments calculés mais non décaissés comme les amortissements et provisions qui sont des charges fictives (qui ne donnent pas lieu à une sortie effective d'argent). On calcule ainsi la CAF de la manière suivante :

CAF= Résultat net+ dotations aux amortissement et aux provisions+ Valeur nette comptable (VNC) – (actifs cédés+ reprises sur provisions)

En fait la CAF prend en compte toutes les liquidités qui restent dans l'entreprise déduction faite de tous les éléments exceptionnels qui ne se reproduisent pas au cours du temps.

La CAF permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à s'autofinancer (voir suite le financement de long terme), à rembourser les emprunts et à distribuer des dividendes.

A titre de conclusion sur l'analyse du compte de résultat, on peut signaler que l'on ne doit pas s'en tenir à une simple vue du résultat comptable mais que l'on doit opérer des retraitements sous forme d'une décomposition du résultat sous forme de SIG. Le solde le plus significatif pour mesurer la performance économique d'une entreprise est l'E.B.E car on restreint son analyse au cœur de l'activité de l'entreprise c'est-à-dire son activité courante (ce qui a poussé à sa constitution- sa finalité en quelque sorte).

c) – Les ratios d'analyse

Nous allons voir quatre types de ratios dont l'usage est complémentaire pour former un diagnostic complet.

➤ **Ratios de structure**

Ces ratios comparent différents postes du passif et de l'actif entre eux et contribuent à mesurer la solvabilité de l'entreprise. Il faut préciser que, rarement, un ratio est significatif en lui-même, il ne prend tout son sens que si on le compare à des ratios moyens du secteur auquel appartient l'entreprise et si en outre on introduit des comparaisons dans le temps.

$$. R = \frac{\text{Actif immobilisé}}{\text{Actif total}} \quad \text{traduit l'importance des équipements nécessaires pour la production.}$$

En général, ce ratio est faible pour les entreprises de service et, en revanche, il est plus élevé pour celles qui exercent leur activité dans des secteurs industriels.

$$. R = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Passif total}} \quad \text{exprime la stabilité du financement de l'entreprise par l'importance relative des capitaux permanents par rapport à l'ensemble des moyens financiers à sa disposition.}$$

. L'endettement de l'entreprise ne doit pas excéder ses capitaux propres qui constituent la garantie des créanciers :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Ressources stables}} \geq 1/2$$

. L'entreprise doit être capable de rembourser ses dettes en trois ans au maximum si elle y consacre chaque année la totalité de sa capacité d'autofinancement :

$$\frac{\text{CAF}}{\text{Dettes financières}} \geq 1/3$$

. L'entreprise ne doit pas consacrer, chaque année, plus de la moitié de sa capacité d'autofinancement au remboursement de ses dettes, l'autre moitié étant nécessaire aux investissements :

$$\frac{\text{CAF}}{\text{Remboursements annuels d'emprunt}} \geq 2$$

➤ Ratios de liquidité

Leur objet est de préciser la liquidité de l'entreprise, en comparant différents postes de l'actif et du passif du bilan.

$$. R = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à moins d'un an}} \quad \text{Est le ratio de « liquidité générale ». Il exprime la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements en rendant liquide certains éléments de son actif. C'est en quelque sorte une autre présentation du besoin en fonds de roulement.}$$

$$. R = \frac{\text{Actif circulant} - \text{Stocks}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ou

$$. R = \frac{\text{Créances} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Est appelé ratio de « liquidité restreinte ». Il complète le précédent puisqu'il reprend en compte les actifs circulants « hors stocks » qui sont susceptibles de devenir, beaucoup plus facilement liquides.

$$. R = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

Définit la « liquidité immédiate » par rapport aux dettes à court terme. Un ratio avec une valeur de 1 offre une sécurité totale de paiement

➤ Ratios de rotation

Les ratios de rotation ont pour objet d'améliorer la compréhension du besoin de financement de l'exploitation de l'entreprise en mettant en relation le niveau de certains postes du bilan et du compte de résultat et les flux qui suscitent leur variation.

On peut dire qu'ils concernent essentiellement les stocks, les créances clients et le règlement des fournisseurs.

$$. R = \frac{\text{Achat de marchandises}}{\text{Stock moyen}}$$

Traduit la vitesse de rotation du stock de marchandises, c'est à dire combien de fois il est nécessaire de le renouveler au cours d'une année. Il peut être aussi calculé pour les matières premières, les produits semi-finis ou les produits finis. Plus la vitesse de rotation du stock est rapide meilleur sera la situation financière de l'entreprise.

$$. R = \frac{\text{Créances clients TTC} * 360}{\text{Ventes TTC}}$$

Mesure les conditions de recouvrement des créances c'est à dire la vitesse à laquelle les clients paient leurs achats à l'entreprise (en jours). Plus le délai est court et meilleure sera la situation financière de l'entreprise (voir BFR).

$$. R = \frac{\text{Crédits fournisseurs TTC} * 360}{\text{Achats TTC}}$$

Indique les conditions dans lesquelles sont effectués les règlements des fournisseurs par l'entreprise (en jours). Plus le délai est long et meilleure sera la situation financière de l'entreprise (voir BFR).

➤ Ratio de rentabilité

La rentabilité économique ou financière se mesure en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

$$. R = \frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise (taux de marque).

$$. R = \frac{\text{Résultat}}{\text{Actif}}$$

Représente le rendement par rapport à l'actif

Actif non financier	économique, c'est à dire la rentabilité d'exploitation de l'entreprise.
$. R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Mesure le taux de rémunération du capital financier, c'est à dire la rentabilité des investissements réalisés par les propriétaires de l'entreprise. C'est cet indicateur qui est le plus suivi par les investisseurs.

Remarque :

Toutes les valeurs associées aux ratios mentionnés plus haut ne constituent que des normes de sécurité que l'on ne respecte pas toujours dans les entreprises. En tout état de cause il faut essayer de ne pas trop s'en éloigner sous peine d'être sanctionné par les investisseurs.

2.2 – Le financement de l'entreprise

La tâche du financier consiste à trouver des moyens de financement pour pouvoir faire fonctionner l'outil de production. On fait généralement la distinction entre le financement de long et moyen terme et le financement de court terme.

2.2.1 – Financement de long /moyen terme

Deux moyens principaux sont à la disposition des entreprises pour se procurer des fonds à long terme lorsque leurs ressources internes sont insuffisantes : l'augmentation de capital et l'endettement à moyen et long terme.

a. L'augmentation de capital

Ce mode de financement consiste à augmenter les fonds propres de l'entreprise. Dans l'entreprise individuelle, le capital de l'entreprise fait partie du patrimoine du propriétaire et ce dernier peut donc à loisir le modifier sans procédure particulière. En revanche, dans les sociétés de capitaux (SA, SARL, par exemple) l'augmentation de capital se fait par l'émission d'actions nouvelles souscrites soit par les actionnaires existants, soit par d'autres et en respectant des règles strictes. Il faut alors s'en remettre aux dispositions prévues par la COB qui mentionne toutes les informations à porter au public notamment pour les sociétés cotées qui font appel public à l'épargne.

Si le coût immédiat de cette procédure est faible, elle entraîne cependant un certain nombre de coûts induits. En effet, les actionnaires ayant souscrit à une augmentation de capital ont la possibilité de toucher des dividendes sur les résultats de l'entreprise pendant une période bien plus longue que celle de la durée de vie de l'investissement.

Les augmentations de capital par apport en numéraire représentent la principale source de financement par capitaux propres externes. L'entreprise accroît ses moyens financiers en vendant des actions à des investisseurs connus ou non d'elle (actionnaires actuels, grand public, établissements financiers, etc.). Au bilan, le poste capital social va augmenter ainsi que les disponibilités. Cet apport va donc renforcer le fonds de roulement, puisque les capitaux permanents voient leur importance croître tandis que les immobilisations sont inchangées. Cette opération est relativement peu fréquente dans la vie des entreprises. Elle n'est utilisée que si l'entreprise ne peut s'autofinancer ou s'endetter car une augmentation de capital peut remettre en cause la structure du pouvoir avec l'arrivée de nouveaux actionnaires. Par ailleurs, dans les sociétés cotées en Bourse, toute augmentation de capital nécessite des formalités complexes afin de

protéger les souscripteurs. Enfin, il n'est pas toujours simple de fixer le prix d'émission des nouveaux titres.

Il faut préciser que les banques ont, en général, un rôle important dans les augmentations de capital qui font appel à l'épargne. En effet, elles remplissent les fonctions de conseil grâce à leurs spécialistes, d'intermédiaire en mettant à la disposition des entreprises leurs guichets pour placer les nouveaux titres et d'assureur en s'engageant à acquérir les titres qui n'ont pas trouvé d'acheteurs pendant la période de souscription.

b. L'endettement

Les modalités d'emprunt sont nombreuses : taux fixes ou variables, durée, mode de remboursement, etc. On distingue deux grandes catégories.

. *Les emprunts indivis* : ce sont les emprunts classiques auprès d'un organisme financier (l'adjectif « indivis » signifie qu'il y a un seul prêteur, par opposition à l'emprunt obligataire souscrit par un grand nombre de prêteurs). Certains organismes sont spécialisés dans le financement de certaines activités (Crédit Agricole, Crédit Foncier, Banque Française du Commerce Extérieur) ou de certains types d'entreprises (Crédit Agricole, Crédit d'équipement des PME, Sociétés de développement régional) et pratiquent de ce fait des taux plus faibles. Cependant, le choix d'un partenaire financier est une opération délicate qui doit tenir compte d'un grand nombre de critères : coût du crédit, flexibilité (possibilité de modifier les conditions du prêt), qualité du service, souci d'indépendance financière (il est souhaitable de traiter avec plusieurs partenaires pour limiter le poids de chacun d'eux dans le financement de l'entreprise), etc.

. *Les emprunts obligataires* : Ce type d'emprunt est réservé aux grandes sociétés par actions (les formalités juridiques sont importantes, son succès dépend de la notoriété de l'émetteur et de la conjoncture boursière). L'emprunteur émet des obligations, c'est à dire des titres de créances qui peuvent être souscrits par une multitude de prêteurs. Ces derniers perçoivent un intérêt jusqu'au remboursement de leur titre. L'obligation peut être revendue en bourse au cours du marché. Ainsi, bien que le prêt soit à long terme, le créancier peut récupérer ses fonds à tout moment.

2.2.2 – Financement de court terme

Les possibilités de financement à court terme offertes aux entreprises sont particulièrement nombreuses et variées. Face à cette gamme de produits, le trésorier dispose de trois critères pour prendre sa décision :

- La facilité d'obtention des crédits est le premier facteur que retiennent la plupart des entreprises. En effet, certains financements s'obtiennent plus facilement que d'autres, ce sont, en général, ceux qui font courir le moins de risque aux banques, comme par exemple l'escompte. En revanche, les découverts sont soumis à une analyse plus détaillée de la situation de l'entreprise ;
- La souplesse de l'usage du crédit est un élément important. Certains crédits sont conditionnés à une utilisation précise tandis que d'autres ne sont pas affectés (découverts; facilités de caisse...).

- Le coût du crédit est enfin un facteur non négligeable pour choisir un crédit de trésorerie bien qu'il ne soit pas toujours aisé de le calculer avec précision. En effet, le coût réel d'un crédit se compose de l'intérêt à payer mais aussi de diverses commissions qui viennent majorer le coût du crédit.

Plusieurs moyens de financements de court terme sont mis à la disposition du financier :

- La forme la plus ancienne est l'escompte d'effets de commerce : lorsqu'une entreprise vend un bien à crédit (un téléviseur par exemple), elle tire une traite sur son client, puis la remet à son banquier qui lui donne, en échange de la monnaie (après déduction des agios). L'opération est peu risquée, pour la banque : la vente est déjà réalisée ; en cas de défaillance du débiteur, elle peut se retourner contre l'entreprise ;
- Les crédits non spécialisés regroupent des avances que les banques accordent aux entreprises pour effectuer la jonction entre ses encaissements et ses décaissements comme par exemple les facilités de caisse (pour quelques jours), les découverts et les avances en compte courant (pour quelques semaines) ;
- Les crédits spécialisés ont pour objet de permettre le financement d'une opération spécifique, par exemple, les crédits de campagne facilitent le financement d'un cycle d'exploitation (cas des entreprises qui ont une activité saisonnière).

2.3 – Le placement de la trésorerie

Quand une entreprise possède des liquidités, elle peut s'en servir soit pour réduire ses dettes à court terme si elle en a, soit pour rechercher des placements. Dans ce dernier cas, il ne peut s'agir que de placements sûrs car la prise de risque n'est pas un des objectifs de la gestion de trésorerie. En outre, ces placements doivent être liquides, puisque à tout moment l'entreprise peut avoir besoin de récupérer ses fonds. Deux possibilités de placement s'offrent à l'entreprise : les produits bancaires et les instruments de gestion collective.

▪ *Les produits bancaires*

Toutes les banques proposent en général à leurs clients deux types principaux de placements liquides et sans risque.

- Les comptes à terme permettent de bloquer des fonds pour une durée minimale. L'entreprise ne peut pas récupérer ses fonds pendant toute la durée du blocage, il est donc essentiel que les prévisions de trésorerie soient de bonne qualité, afin d'éviter d'avoir à emprunter des fonds alors que des liquidités sont bloquées.
- Les bons de caisse sont des titres d'endettement de court terme émis par les banques que les entreprises peuvent acheter (sorte d'emprunt effectué par une banque).

-

▪ *Les instruments de gestion collective*

Les entreprises peuvent aussi placer leurs excédents d'encaisse en fonds commun de placement (FCP) ou en SICAV (Société d'investissement à capital variable) de trésorerie, c'est à dire dans des instruments de gestion collective. Ces organismes se

substituent aux individus pour prendre en charge la gestion de leur épargne sachant qu'ils prélèvent au passage une rémunération correspondant au service fourni.

Chapitre 5 -La stratégie d'entreprise

Introduction

La stratégie tire sa définition du vocabulaire guerrier. Ainsi, pour le **Général Prussien K.Von Clausewitz, la stratégie détermine le lieu et le moment du combat et les forces nécessaires à le mener** ; cette triple détermination des où ? quand ? et comment ? lui confère une influence essentielle sur l'issue du combat.

L'entreprise s'est arrogée ce vocabulaire guerrier, mais à la différence des militaires, les industriels ont tendance à se faire la guerre en permanence!

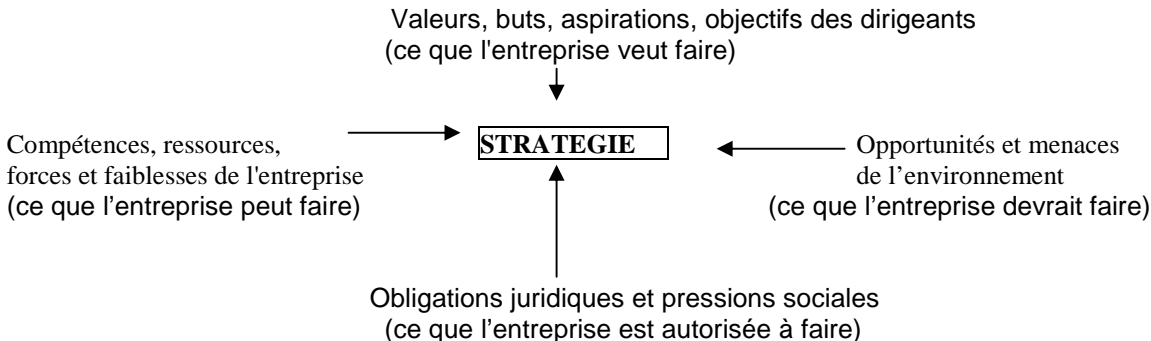
La concurrence intense sur tous les marchés, ainsi que les bouleversements technologiques, les pressions des différents groupes extérieurs (syndicats, associations de consommateurs, pouvoirs publics...) donne à l'environnement de l'entreprise un caractère si turbulent qu'il justifie cet état de guerre permanent.

Dans un sens premier, la stratégie traite du problème de la survie de l'entreprise (approche statique).

Dans un sens plus large, et puisqu'aucune position n'est jamais acquise, la stratégie organise le devenir de l'entreprise (approche dynamique).

La démarche stratégique consiste alors à s'engager durablement dans une direction : c'est-à-dire faire le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle proposera à cet effet.

Ce choix met en cause les dirigeants de l'entreprise et s'appuie sur l'analyse du potentiel de l'entreprise et des mutations de l'environnement comme le montre le schéma ci-dessous.



L'entreprise cherche, par sa stratégie, à se positionner de telle sorte qu'elle puisse obtenir, de façon durable, des résultats satisfaisants pour ses dirigeants et ses partenaires (actionnaires, personnel, banques...).

La stratégie retenue est finalement un compromis entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle a les moyens de faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire:

On peut donner à la stratégie les définitions suivantes :

Définition 1

La stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnée et les moyens qu'elle a choisi pour les atteindre.

Définition 2

Selon R.A Thietart, la stratégie est le <<projet de la direction générale en vue de positionner l'organisation au sein de ses environnements économique, technologique, socio-politique, de déterminer les objectifs formels poursuivis et enfin d'affecter ses

ressources en vue de son développement>>.

En conclusion on peut signaler quelles sont les caractéristiques essentielles de la stratégie :

-la **stratégie engage l'entreprise dans le long terme** parce que les décisions qu'elle induit sont difficilement réversibles, mais aussi parce qu'elle traduit la finalité de l'entreprise

-la **stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement** : elle reste un combat pour l'obtention d'une position forte par rapport aux concurrents.

-les **décisions stratégiques relèvent de la compétence de la direction générale**. Elles se distinguent des décisions tactiques par l'importance des problèmes posés.

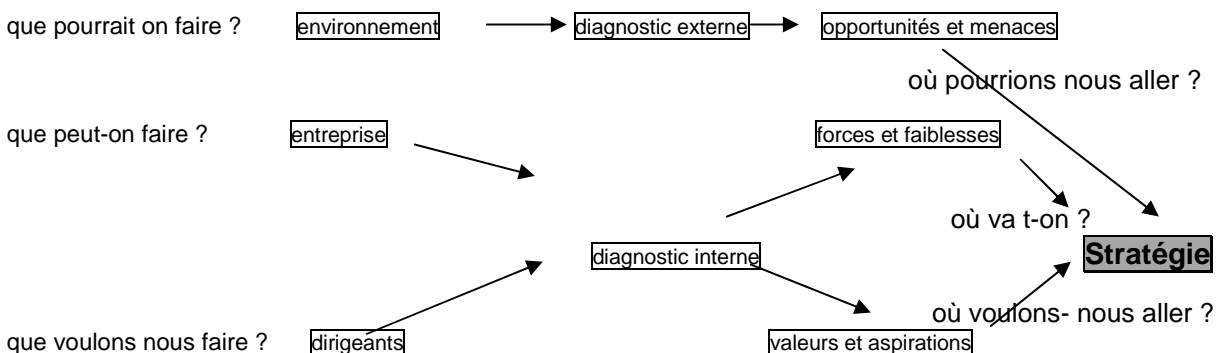
➤ les **décisions stratégiques sont des décisions très importantes dans le sens qu'elles engagent le devenir et la pérennité de l'entreprise**. Ce sont des décisions qui visent le long terme, qui sont risquées et qui nécessitent des moyens élevés.

➤ les décisions tactiques entrent dans le cadre de l'exploitation courante de l'entreprise. Elles ne compromettent pas l'avenir de l'entreprise car généralement elles sont peu risquées financièrement (**voir documents <<Un exemple de stratégie : la course du Rhum et Pour Philips, l'important,, c'est la santé>>- complément chapitre 5**). Ces décisions sont généralement réversibles à faibles coûts.

-les **décisions stratégiques remettent en cause la situation actuelle de l'entreprise** car elles définissent de nouvelles orientations (nouvelles technologies, nouveaux marchés, nouveaux procédés, nouvelles matières, nouvelle organisation...)

Section 1-La réflexion stratégique

Mener une réflexion stratégique, c'est engager une démarche qui s'appuie sur le schéma suivant :



Ce schéma permet de faire émerger les grandes questions que tout stratège en entreprise est amené à se poser:

-où sommes-nous ? diagnostic interne

-où allons-nous ? diagnostic interne

-où pourrions nous aller ? (diagnostic externe)

-où voulons nous aller ? (aspirations, volonté et objectifs des dirigeants)

-où pouvons-nous aller ? (confrontation diagnostic interne et diagnostic externe et prise en compte des pressions de l'environnement sous forme de dispositions juridiques et/ou d'intervention de l'opinion publique)

-comment peut-on y aller ? (options et orientations stratégiques)

- avec quels moyens ? (ressources de l'entreprise)
- avec quels objectifs ? (quantification des résultats attendus)

Ces questions de base vont nous servir de ligne directrice dans la conduite de ce chapitre.

1-Le diagnostic

Le diagnostic mené par l'entreprise vise à déceler quels sont les ressorts internes sur lesquels l'entreprise peut compter dans la définition de sa stratégie et quelles sont les caractéristiques de l'environnement dont elle doit tenir compte pour fixer sa stratégie.

Au terme du diagnostic interne, il s'agit de recenser quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise. Pour ce qui est du diagnostic externe on essaie de déterminer quelles sont les opportunités et menaces de l'environnement.

Voyons pour commencer le diagnostic externe

1.1-Le diagnostic externe

Une entreprise peut être perçue comme un système organisé et finalisé ouvert sur son environnement (analyse systémique). En tant qu'unité de production, l'entreprise occupe une place sur son environnement. Intégré à celui-ci elle en subit les assauts mais en dégage aussi des opportunités. Pour tenter de mieux s'intégrer à son environnement l'entreprise est dans l'obligation de le connaître, de le prévoir et de se situer à l'intérieur. C'est là l'objectif du diagnostic externe.

1.1.1-La connaissance de l'environnement

Connaître son environnement c'est essayé de repérer quelles sont les forces qui agissent sur l'entreprise et qui sont susceptibles d'influencer son fonctionnement, son organisation, la définition de ses politiques commerciale, financière, de production et de recherche et développement...

Ceci suppose la mise en place d'outils destinés à capter les ondes émises par l'environnement. Voyons tout d'abord quelles sont les composantes de l'environnement puis dans un second temps les capteurs mis en place par l'entreprise pour sonder son environnement.

a-Les composantes de l'environnement

On peut recenser les diverses forces qui agissent sur l'entreprise au travers du sigle **PEST**. L'analyse **PEST** consiste à identifier les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui influencent réellement l'entreprise :

Facteurs politiques

- loi sur les monopoles
- loi sur la protection de l'environnement
- politique fiscale
- régulation du commerce extérieur
- droit du travail
- stabilité gouvernementale...

Facteurs économiques

- cycles économiques
- évolution du PNB
- taux d'intérêt
- inflation
- chômage

P

E

Analyse

S

Facteurs socioculturels

- démographie
- distribution des revenus
- mobilité sociale
- niveau d'éducation
- attitude par rapport au travail

-disponibilité et coût de l'énergie...

- changements des valeurs

T

Facteurs technologiques

- dépenses publiques de recherche et développement
- investissements publics et privés en technologies
- nouvelles découvertes, nouveaux développements
- vitesse des transferts technologiques
- taux d'obsolescence des investissements

Le problème du chef d'entreprise n'est pas de recenser toutes les influences environnementales mais de dresser une cartographie qui permette d'identifier et de comprendre celles qui ont un réel impact sur son entreprise. A ces quatre forces qui font pression sur l'entreprise on peut rajouter l'influence de la réglementation (les dispositions juridiques si nombreuses et changeantes au grès des gouvernants) ainsi que le pouvoir des médias. (*voir document <<Ushuaïa : mon produit est attaqué, je contre attaque complément chapitre 5*).

b-La fonction d'écoute de l'environnement : le rôle de la veille

La veille stratégique permet à l'entreprise de rester à l'écoute de son marché et de son environnement. L'entreprise crée souvent une cellule de veille destinée à centraliser la collecte des informations pertinentes (le service consommateur par exemple et un centre de documentation sont des structures classiques que l'on retrouve dans un grand nombre d'entreprises).

La veille est une attitude, un ensemble de techniques qui vise à décoder les signaux émis par l'environnement pour repérer quelles sont les menaces et opportunités pour l'entreprise.

La veille a pour but de tirer profit au mieux des sources d'information existantes. Elle s'appuie sur toutes les ressources dont dispose l'entreprise : compte-rendu de la force de vente, participation à des congrès à des foires et expositions, analyse de la presse, utilisation des ressources de l'Internet, groupes de pression, espionnage industriel...

Dans les grandes entreprises la fonction de veille est implicitement reconnue au titre d'un service disposant de moyens matériels, humains et financiers qui lui sont consacrés (on parle aujourd'hui davantage d'intelligence économique).

Dans les petites entreprises celle-ci s'effectue de manière informelle par l'ensemble du personnel (de direction essentiellement) sans que des moyens spécifiques soient dédiés à cette fonction.

La mise en place d'une fonction de veille (implicite ou explicite) repose sur une collecte, un stockage et un traitement des données ce qui suppose la mise en place d'un véritable système d'information (intranet ; centre de documentation ; personne ressource...).

Cette contrainte est difficilement supportable pour les petites entreprises qui se contentent souvent d'opérer de la veille de manière superficielle sans cadre organisationnel et avec des moyens limités.

1.1.2- Analyse des forces concurrentielles

Toute entreprise est confrontée à un environnement concurrentiel dans lequel elle essaie de déterminer sa position, de recenser ses concurrents et d'étalonner les forces qui s'affrontent.

En la matière on fait souvent référence à l'analyse qui a été formulée par M Porter, professeur de stratégie à la Harvard Business School.

Lors de la publication en 1979 de son ouvrage compétitive strategy , Mickael Porter a

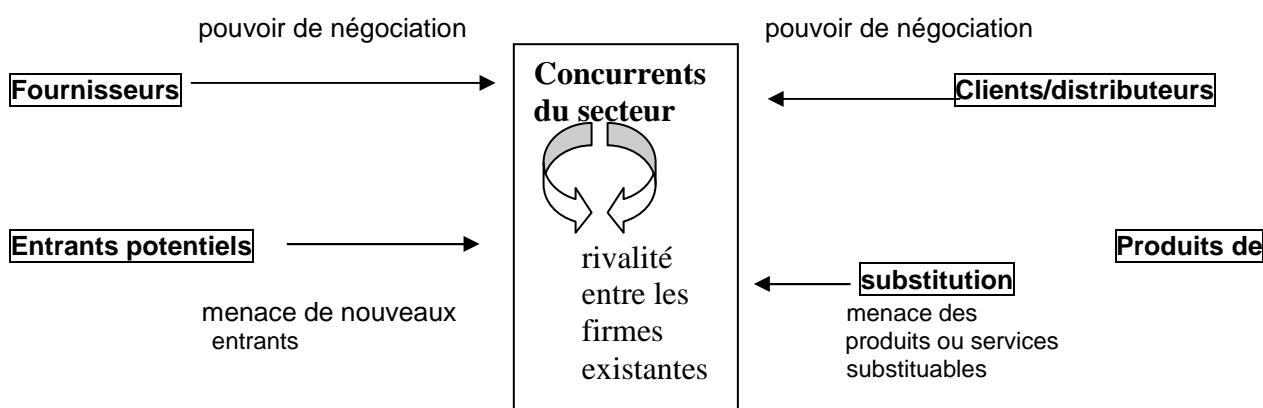
présenté le modèle des cinq forces de la concurrence. Cette analyse est devenue, depuis lors, un passage obligé en matière de stratégie.

Le point de départ de son analyse repose sur le concept de filière de transformation. Tout secteur d'activités s'insère dans une filière de transformation qui regroupe la chaîne suivante :

fournisseurs —> secteur —> clients

Il considère que pour une industrie donnée (groupe de firmes fabriquant des produits ou services étroitement substituables), la compétitivité des différents concurrents est liée à leur **degré de maîtrise des éléments sous-jacentes de l'industrie considérée (certains éléments doivent être impérativement maîtrisés pour s'imposer). C'est ce qu'il appelle les facteurs clés de succès c'est-à-dire les requis nécessaires pour se maintenir sur un secteur d'activité et faire face à la concurrence.**

1-Schéma de présentation des cinq forces de la concurrence :



2-Analyse détaillée des cinq forces de la concurrence

-la concurrence intra secteur

Ce sont les concurrents directs de l'entreprise qui opèrent au sein du même secteur d'activité. Par exemple dans le domaine de l'industrie agroalimentaire Danone doit faire face à la concurrence de Nestlé, Kraft General Food, Unilever, Yoplait et un grand nombre de petits fabricants (PME régionales)

L'intensité de la concurrence intra secteur dépend :

➤ du taux de croissance du secteur

Plus le secteur est caractérisé par un taux de croissance élevé et moins la concurrence est agressive. En fait l'intensité concurrentielle doit être reliée au cycle de vie du secteur (ou domaine d'activité). Lorsque le secteur est en phase de lancement, la concurrence est peu agressive du fait des perspectives de développement offertes à tous les acteurs (présence de nombreux non consommateurs relatifs). Lorsque le secteur atteint la phase de maturité les perspectives de développement s'assombrissent d'ou la mise en place de mesures agressives en termes de prix, de nouveaux produits, de politique de communication... Les marchés en phase de maturité sont frappés par des stratégies de concentration par fusions ou acquisitions.

De même les alliances stratégiques tendent à se développer (voir suite du cours les options stratégiques).

➤ De la taille de l'entreprise, de son statut et du degré de concentration du

secteur

La pression concurrentielle est d'autant moins forte pour une entreprise qu'elle est de taille importante, leader sur son marché et que les forces en présence sont très dispersées.

L'analyse de la concurrence intra secteur permet de déterminer la forme de marché que doit supporter l'entreprise (monopole- oligopole- concurrence monopolistique...)

La concurrence intra secteur est fixée par l'activité de l'entreprise. Par exemple la société Danone est concurrencée par l'ensemble des industries agroalimentaires. Dans la réalité ce n'est pas tout à fait vrai car, d'après les travaux de M. Porter, on peut distinguer au sein d'un même secteur des groupes distincts de part les stratégies visées (notion de groupes stratégiques).

Un groupe stratégique est constitué d'un ensemble d'entreprises qui opèrent au sein d'un même secteur en employant des stratégies identiques (ce qui signale que d'autres entreprises du même secteur ont des stratégies différentes).

Les stratégies susceptibles d'être conduites par les entreprises en place sont guidées par les éléments suivants :

- le degré de spécialisation
- l'image de marque
- la politique de prix
- le mode de distribution
- l'étendue des services annexes proposés
- la qualité perçue du produit
- le type de politique commerciale
- le degré d'intégration verticale
- la maîtrise technologique
- la maîtrise des coûts
- les relations avec les pouvoirs publics

Prenons l'exemple de la distribution de détail pour illustrer la notion de groupes stratégique (considérée comme un secteur d'activités).

Plusieurs groupes stratégiques peuvent être identifiés sur ce secteur. On peut citer :

-les **grandes surfaces spécialisées** qui jouent la carte de la profondeur de l'assortiment et qui se positionnent ainsi comme des spécialistes (Boulangers, Ikéa, Darty, Decathlon, Nature et découverte, But, Conforama...)

-les **grandes surfaces alimentaires** du type de Carrefour, Auchan, Leclerc et d'autres qui jouent la carte de la largeur et de la profondeur de l'assortiment. Ces grandes surfaces se positionnent comme des généralistes à vocation plutôt alimentaire.

-les **hard discounters**

Ce sont des petites surfaces de vente qui jouent la carte de la simplicité de l'assortiment tant en ce qui concerne la présentation que l'étendue de l'offre. Ces acteurs jouent la carte des prix de vente bas en faisant la chasse tout azimut aux coûts (logistique ; personnel en magasin; limitation de l'offre...)

-les **grands magasins**

Ce sont des surfaces de vente qui mettent l'accent sur la présentation (image) et la profondeur de l'assortiment notamment dans le domaine hors alimentaire. Ces magasins cultivent une image de prestige associée aux grands magasins Parisiens (la Samaritaine ; le Bon Marché ; le BHV ; les Galeries Lafayette...)

Il est certain que selon le groupe stratégique auquel on appartient les conditions de réussite (les facteurs clés de succès) ne sont pas les mêmes. Il faut donc rechercher pour chaque groupe, les déterminants qui en conditionnent l'accès. L'analyse en terme de groupes stratégiques vise à faire prendre conscience que toute entreprise présente sur un secteur

doit scinder son analyse à plusieurs niveaux afin d'affiner son expertise sur les règles de fonctionnement et de réussite sur son secteur.

Un secteur est rarement constitué d'un ensemble homogène d'entreprises de part les stratégies mises en oeuvre. Il faut donc prendre conscience de l'ensemble des groupes présents sur un secteur pour percevoir finement les forces en présence.

-les relations avec les clients (marché aval)

Le pouvoir de négociation des distributeurs et/ou des clients finaux peut limiter le profit des firmes du secteur s'ils font jouer la concurrence entre les entreprises. Plus ce pouvoir est fort, et plus le marché aval est exigeant (réduction de prix, niveau de qualité exigé, services souhaités...).

L'étendue du pouvoir est fonction de différents paramètres tels que le degré de concentration des clients, leur niveau d'information ou leur niveau de dépendance vis-à-vis du secteur. Le cas des centrales d'achat des groupes de la grande distribution illustre le fort pouvoir de négociation des clients pour les produits de grande consommation.

-les relations avec les fournisseurs (marché amont)

Les fournisseurs peuvent également par leur pouvoir de négociation, limiter le profit des firmes du secteur en jouant sur le prix de vente.

Les fournisseurs sont d'autant plus puissants qu'ils maîtrisent une technologie unique, qu'ils exploitent des matières premières uniques et difficilement substituables (cas du pétrole), qu'ils possèdent une bonne organisation (l'OPEP pour les producteurs de pétrole), qu'ils sont concentrés face au pouvoir des clients (exemple : les multinationales de l'agroalimentaire face aux centrales d'achat de la grande distribution). On peut également introduire les situations d'entente qui faussent le principe de la concurrence entre acteurs.

-les produits de substitution

Ce sont des produits ou services qui peuvent constituer une alternative aux produits du secteur dans lequel l'entreprise opère. Ces produits répondent aux mêmes besoins que ceux desservis par l'entreprise. La concurrence de ces produits de substitution peut venir des entreprises déjà présentes dans le secteur ou d'entreprises extérieures au secteur. Par exemple les lignes intérieures d'Air France sont concurrencées pour certaines destinations par les lignes TGV de la SNCF. De même le disque vinyle a été progressivement remplacé par le disque laser.

Le progrès technique contribue à l'apparition de produits substitués concurrents.

-les entrants potentiels (nouveaux concurrents)

Ils sont susceptibles d'apporter de nouvelles capacités de production et sont animés par le désir de conquérir des parts de marché. Il s'agit d'entreprises de secteurs voisins qui possèdent des savoirs-faire communs avec le secteur qu'elles veulent pénétrer.

La menace est d'autant plus forte :

- que le secteur a de bonnes perspectives de développement ;
- que la concurrence n'est pas virulente ;
- que les entrants ont les ressources disponibles importantes (humaines, financière, technique...);
- que les barrières à l'entrée sont faibles : par exemple, le niveau des investissements publicitaires sur le marché des lessives pour obtenir une part de marché significative est tel qu'il dissuade bon nombre de candidats (*voir documents <<De l'utilisateur au consommateur ; Des concurrents venus d'ailleurs>> complément chapitre 5*).

Conclusion

A l'issue du diagnostic externe, il s'agit de recenser quelles sont les opportunités et les

menaces qui pèsent sur le secteur dans lequel évolue l'entreprise. Faisons apparaître cela dans un tableau de synthèse.

Opportunités/atouts/facilités d'entrée

- secteur en phase de lancement ou de croissance
- secteur atomisé
- faibles barrières à l'entrée et à la sortie
- stabilité politique
- bonnes infrastructures publiques
- croissance économique
- bonne qualification du personnel
- coûts salariaux faibles
- taux d'intérêt faibles
- faibles contraintes administratives
- sécurité juridique
- réglementation favorable
- évènement favorable

Menaces/faiblesses/difficultés d'entrée

- secteur en phase de maturité ou de déclin
- fortes barrières à l'entrée et à la sortie
- secteur concentré
- instabilité politique
- mauvaises infrastructures publiques
- récession économique
- faible qualification du personnel
- coûts salariaux élevés
- taux d'intérêt élevés
- contraintes administratives
- instabilité juridique
- réglementation défavorable
- évènement défavorable

(Voir document <<Charal, premier boucher de France>> complément chapitre 5)

1.2-Diagnostic interne

Avant de savoir ce que l'entreprise veut être il faut au préalable savoir qui l'on n'est (ou l'on est pas). Ceci amène les dirigeants à se poser plusieurs questions:

-quel est notre métier ?

Le métier d'une entreprise correspond à ses activités distinctives, c'est-à-dire aux compétences qui lui permettent de se différencier d'autres entreprises. C'est en fait l'ensemble de ses connaissances, savoir-faire spécifiques qui définissent sa raison d'être. Le métier constitue en quelque sorte le socle fondateur (les racines de l'entreprise) sur lequel s'appuie l'entreprise pour conduire ses différentes activités. Par exemple, le métier de Disney correspond au loisir des enfants à travers l'exploitation de parcs d'attraction et des produits dérivés issus de ses personnages. Pour Philips son métier c'est l'électronique grand public même si les choses évoluent vers les appareils médicaux (à base de beaucoup d'électronique malgré tout).

Concrètement un métier est caractérisé par trois éléments :

- un ensemble assez homogène de produits
- un marché spécifique de part les clients, les techniques de vente, la localisation géographique
- des concurrents déterminés
- des technologies spécifiques

L'entreprise peut avoir un ou plusieurs métiers qu'il convient de cerner avec précision lors des décisions stratégiques.

Pour cela, l'entreprise doit éviter deux écueils:

- une définition trop restrictive de son métier (ce qui revient à limiter ses compétences à certains domaines)
- une définition trop large de son métier (ce qui revient à surestimer ses compétences).

Le changement ou l'élargissement du métier constitue toujours une opération périlleuse et risquée (ex : la compagnie générale des eaux qui a changé de métier pour évoluer vers des activités de communication en devenant Vivendi)

-quelles sont nos activités ?

Si une PME a souvent une activité unique, une grande entreprise en possède fréquemment plusieurs auxquelles correspondent des problématiques spécifiques.

Le stratège tente de regrouper ou subdiviser en groupes homogènes les activités de l'entreprise pour faciliter le pilotage, le contrôle, la stratégie des activités. Il procède à une segmentation stratégique.

La segmentation stratégique consiste à regrouper les activités de l'entreprise en groupes homogènes de part la clientèle visée, les techniques employées, les produits fabriqués. Au terme de cette segmentation stratégique on obtient des domaines d'activité stratégiques (DAS) qui correspondent souvent aux différentes divisions que l'on trouve dans l'entreprise. Pour une entreprise du secteur agro-alimentaire, le découpage peut être le suivant : biscuiterie, produits frais, produits en conserve, boissons...

Dans la réalité, il arrive très souvent que la démarche de segmentation stratégique se révèle très délicate à opérer.

Les activités choisies par l'entreprise sont à mettre en relation étroite avec le métier de l'entreprise et cela dans un souci de cohérence (voir plus loin principe du recentrage de l'activité)

-quelles sont nos ressources ?

Toute entreprise doit, pour pouvoir fonctionner s'appuyer sur des ressources financières, humaines, technologiques, organisationnelles et intellectuelles (capital en termes de compétences et de connaissances).

Voyons donc chacune de ces ressources. Nous mettrons davantage l'accent sur les ressources technologiques (potentiel d'innovation et de développement).

a-Les ressources technologiques

La technologie est un terme qui renvoie à plusieurs acceptions. Ainsi parler de technologie c'est faire référence selon le cas à des outils, des procédés de fabrication, des méthodes de travail. La technologie est souvent appréhendée de manière dynamique en terme d'innovation. La technologie revêt une importance déterminante pour les entreprises dans le sens qu'elle n'est jamais réellement figée et nécessite donc des dirigeants des adaptations perpétuelles au cours du temps. En outre elle confère des avantages en permettant de prendre de l'avance par rapport à ses concurrents. Par exemple la société Michelin, numéro 1 mondial du pneu, doit sa réussite à son intense activité de recherche et de développement qui se solde par des innovations continues (après le pneu radial lancé en 1946, le pneu vert sorti au début des années 90, dernière innovation en date le Pax (1998) qui permet de parcourir 200 km après une crevaison). Dans cette entreprise 7000 personnes travaillent dans le monde au service de recherche et de développement avec un budget de 704 millions d'euros soit 4,5 % du chiffre d'affaires.

Les évolutions technologiques selon qu'elles sont subies ou provoquées par l'entreprise constituent des opportunités ou des menaces. Beaucoup d'entreprises ont disparu faute d'avoir pris au sérieux les changements technologiques.

Il convient de ce fait d'appréhender son potentiel technologique (diagnostic interne) pour se situer par rapport à ses concurrents et appréhender ses perspectives de développement (capacité de rebondissement de l'entreprise). Un géant comme Philips dans l'électronique, annoncé comme mort sous la pression asiatique au début de l'an 2000 (6 milliards de pertes cumulées entre 2001 et 2002), a réussi à redresser la barre en mettant l'accent sur la matière grise par une recherche effrénée de nouveaux produits à forte valeur ajoutée (l'éclairage ; le médical ; les télévisions à écran plat ; la cafetière Senseo...). L'entreprise compte 500 juristes spécialisés dans la propriété industrielle (source Capital Avril 2006).

Avant de recenser et de dresser une typologie des technologies existantes dans l'entreprise, il convient de préciser d'abord quels sont les impacts de la technologie de

façon à bien situer les enjeux.

1-L'impact stratégique de la technologie

La technologie peut engendrer des effets sur la structure et la position concurrentielle. En outre la technologie fait sentir son impact sur les options stratégiques prises par les dirigeants.

➤ impact sur la structure et la position concurrentielle

Sous l'effet de l'évolution technologique certaines entreprises sont évincées du secteur tandis que d'autres au contraire peuvent pénétrer le secteur modifiant ainsi la structure concurrentielle.

Par exemple le concepteur de consoles de jeux électroniques **SEGA** pourtant considéré au cours des années 80 comme une référence dans le secteur a progressivement cédé du terrain au cours des années 90 par l'intrusion de Sony qui disposait d'une technologie plus performante.

➤ impact sur les options stratégiques

Au titre de l'analyse effectuée par **M. Porter** on peut identifier deux grandes stratégies génériques (voir suite du cours). Une stratégie de domination par les coûts et par la différenciation.

La technologie peut faire sentir son impact sur l'entreprise en participant à une réduction des coûts ce qui donne un avantage concurrentiel. De même la technologie peut permettre de différencier ses produits ce qui amoindrit la pression de la concurrence (concurrence monopolistique).

2-Recensement et typologie des technologies de l'entreprise : notion de portefeuille de technologies

L'ensemble des technologies que l'entreprise possède constitue son portefeuille de technologies.

Pour un secteur donné, il est usuel de distinguer :

-les **technologies de base** qui sont des technologies connues de tous et donc en phase de vieillissement. Elles ne peuvent plus conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise car tous les acteurs en sont pourvus.

-les **technologies-clés** sont des technologies qui permettent de maintenir l'entreprise dans la course face à la concurrence. Ce sont des technologies récentes qui contribuent à créer un avantage concurrentiel car tous les acteurs n'en sont pas encore pourvus.

-les **technologies émergentes** sont celles qui peuvent remettre en cause les technologies clés dans les années à venir. C'est par la maîtrise de ces technologies que l'on peut se détacher de ses concurrents et prendre de la distance.

Une entreprise possède généralement la maîtrise de plusieurs technologies qui appartiennent aux différentes catégories définies précédemment. L'ensemble de ces technologies constitue son portefeuille de technologies.

L'idée d'un portefeuille équilibré (arbitrage entre les différentes technologies selon leur cycle de vie) est un point important d'un point de vue financier et concurrentiel.

Si l'entreprise ne possède que des technologies émergentes elle aura du mal, faute de moyens, de pouvoir les développer et les conduire à terme. D'un autre côté si elle ne détient que des technologies de base, n'apportant pas d'avantages concurrentiels décisifs, elle verra à terme sa survie menacée.

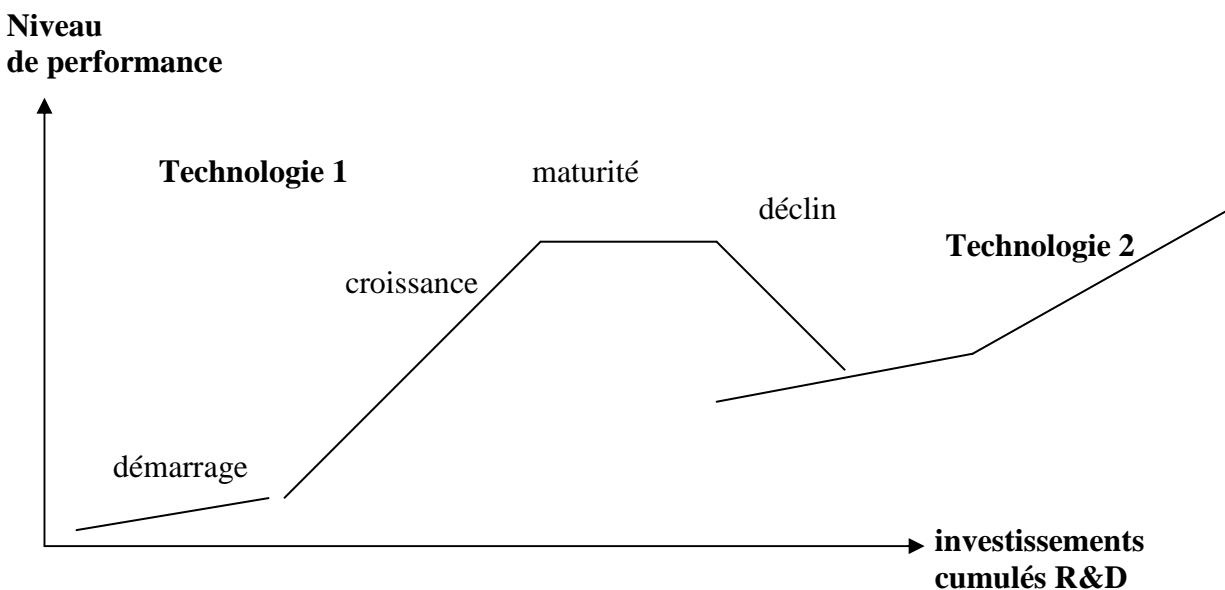
Le stratège est amené au même titre que pour les produits à établir un cycle de vie des technologies de façon à dresser un bilan des technologies existantes. En fonction de l'équilibre et de la phase du cycle de vie de la technologie, le stratège peut orienter la

conduite de sa politique en matière de cession ou d'acquisition de technologies (**voir document <<Baskets, la course aux gadgets>> complément chapitre 5**).

3-Le cycle de vie des technologies

Comme les produits et les métiers, les technologies connaissent un cycle de vie qui passe par trois phases principales (courbe en S) :

- une **phase de démarrage** : une nouvelle technologie apparaît et modifie le niveau des performances atteint par les produits ou les procédés de fabrication existants; à la base les ressources financières nécessaires pour supporter les investissements en recherche-développement sont très importants (barrière à l'entrée).
- une **phase de développement** : l'accumulation des connaissances et des expériences augmentent les performances de l'entreprise et se diffusent progressivement dans le secteur; la technologie devient incontournable pour supporter la concurrence (technologie-clé).
- une **phase de maturité**, voire de déclin : les dépenses de recherche-développement suivent la loi des rendements décroissants et la technologie ne peut plus être améliorée. Elle disparaît au profit d'autres technologies plus prometteuses.



Sur le schéma ci-dessus, la technologie 1 est en phase de maturité. Elle pourrait être remplacée par la technologie 2 dont le niveau de performance est inférieur mais dont les limites sont plus élevées.

Le cycle de vie des technologies fournit le moyen de choisir un calendrier d'entrée dans une nouvelle technologie : pas trop tôt pour ne pas supporter seul les investissements en recherche et développement qui sont souvent très lourds à financer mais pas trop tard non plus pour éviter d'être distancé par les concurrents.

Appliquée à l'ensemble des technologies, cette méthode permet d'établir un plan technologique dont l'objet est de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise au regard de la technologie. (**Voir document << Le diagnostic technologique de l'entreprise >> complément chapitre 5**)

Voyons maintenant les autres ressources dont dispose l'entreprise

b-Les ressources humaines

Le potentiel humain de l'entreprise s'analyse au plan quantitatif et qualitatif.

-**quantitativement**, il s'agit de s'assurer que l'entreprise dispose des effectifs en quantité suffisante pour répondre à la charge de travail. Il convient également d'anticiper sur les besoins dans l'hypothèse d'une augmentation temporaire de la production (possibilité de recours à l'intérim ou à des contrats à durée déterminée).

-**qualitativement**, il s'agit de s'assurer que le personnel dispose d'une bonne qualification, d'une bonne intégration et motivation au travail. Il faut sonder le climat social et l'implication au travail en termes de rotation du personnel, d'absentéisme, d'accidents du travail, de conflits de travail, de taux de rebut, de dégradation de matériel, de vol, de démissions...

c-Les ressources financières

Pour pouvoir fonctionner l'entreprise doit disposer de ressources financières en quantité suffisante. Comme le souligne l'adage populaire <<**il faut avoir les moyens de ses ambitions**>>. Comme nous l'avons déjà signalé dans la partie consacrée à la fonction financière, la structure financière d'une entreprise peut être appréhendée à travers plusieurs indicateurs :

➤ **étude de la solvabilité de l'entreprise**

Il s'agit de recenser la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes, autrement dit de parer au risque de cessation de paiement (crise de trésorerie). L'endettement de l'entreprise intervient dans l'analyse de la solvabilité. L'analyse du bilan ainsi que la construction de ratios significatifs permet de donner vie à cette étude.

➤ **étude de la rentabilité**

Il s'agit de recenser la capacité de l'entreprise à sécréter des profits grâce à l'exploitation de son outil de production. La rentabilité est mesurée en comparant le résultat financier aux capitaux investis, à l'actif économique, au chiffre d'affaires.

➤ **étude de la liquidité**

Consiste à recenser les actifs liquides de l'entreprise (disponibilités ; stocks ; créances) qui permettent de faire face rapidement aux échéances de remboursement (dettes fournisseurs ; dettes financières ; dettes fiscales et sociales).

L'appréciation de la structure financière de l'entreprise repose sur l'analyse des documents comptables de l'entreprise c'est-à-dire le bilan et le compte de résultat.

d-Les ressources organisationnelles

L'entreprise est définie comme un système organisé, structuré, hiérarchisé. Du découpage interne de l'entreprise en découle des conséquences au plan des performances de l'entreprise. Le modèle organisationnel des entreprises japonaises au cours des années 80 (le Toyotisme) confirme cette idée du lien existant entre structure et performances.

On peut sonder le potentiel organisationnel de l'entreprise à l'aide des éléments suivants :

-le degré de **flexibilité de l'outil de production** grâce à la polyvalence du personnel, la robotisation, le temps de chargement (capacité à changer plus ou moins rapidement de production).

-le nombre de **niveaux hiérarchiques** dans l'entreprise (organisation plate ou pyramidale)

-la **culture d'entreprise** (les valeurs, symboles, mythes qui structurent l'organisation et orchestrent une cohésion interne).

-le degré **d'autonomie des unités opérationnelles et des acteurs** (capacité à prendre des décisions sans en référer à la hiérarchie).

Face à un environnement que l'on qualifie souvent de complexe, turbulent, hostile il convient d'adopter une structure organisationnelle suffisamment flexible pour réagir et rebondir rapidement face à la concurrence.

Conclusion

Au terme du diagnostic interne, on peut identifier quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des caractéristiques de son environnement (diagnostic externe) et de l'ambition de ses dirigeants.

Toute appréciation du potentiel interne de l'entreprise s'effectue relativement à autre chose c'est-à-dire à un contexte, à des forces concurrentielles ou à des buts visés.

Le rapprochement entre diagnostic interne et externe commence souvent par une identification des facteurs clés de succès du secteur ou du groupe stratégique. Ce n'est qu'une fois que cette analyse a été conduite que l'on peut entrevoir quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise. De là on peut réfléchir aux carences internes et aux modalités de correction ou de changements (détermination des orientations stratégiques). Reprenons quelques uns de ces éléments :

➤ **les facteurs clés de succès**

Toute activité s'appuie, dans sa réalisation, sur la maîtrise d'éléments incontournables sur lesquelles repose le succès ou l'échec en fonction du degré de maîtrise de ces éléments. C'est ce que l'on appelle des **facteurs clés de succès**, c'est-à-dire en quelque sorte des pré-requis nécessaires en termes d'organisation, de compétences, de moyens, de relations pour pouvoir réussir dans une activité ou dans un secteur.

La difficulté à laquelle est confronté le stratège, c'est de repérer ces facteurs clés de succès.

On peut évoquer comme facteur clés de succès les éléments suivants :

- la maîtrise d'une technologie
- la qualification du personnel
- les délais de fabrication et d'approvisionnement
- la capacité d'innovation
- la position sur le marché
- l'accès à la distribution
- les moyens d'action

Selon les domaines d'activité les facteurs clés de succès ne sont pas les mêmes.

Exemple : le cas de la grande distribution et le commerce des fruits et légumes

Les fruits et légumes entrent dans la catégorie des produits sensibles (produits frais en général) du fait de leur caractère périssable. Ces produits ont donc une durée de vie à la vente et à la consommation courte. C'est pourquoi tout acteur qui opère dans le domaine des fruits et légumes doit, pour pouvoir vendre à la grande distribution, maîtriser les facteurs clés de succès suivants:

-une bonne maîtrise de la chaîne du froid pour garantir la bonne conservation des produits tout au long de leur manipulation, ce qui nécessite des équipements frigorifiques.

-une régularité des approvisionnements tant sur le plan quantitatif que qualitatif (standardisation de l'offre) pour couvrir en permanence la demande et répondre à la satisfaction des consommateurs.

-une logistique appropriée pour livrer la grande distribution en flux tendus (réduction des stocks en réserve).

-une démarche de qualité qui s'appuie sur le respect de l'environnement et la santé des consommateurs (sensibilité accrue des consommateurs sur ces points). A ce sujet on peut faire référence à toutes les procédures de certification qui se généralisent et tendent à devenir une obligation de référencement pour les fournisseurs.

Le repérage des facteurs clés de succès est souvent affaire d'expérience. Une longue présence dans le secteur est le gage du repérage et de l'assimilation des facteurs clés de succès.

les forces et les faiblesses de l'entreprise

Au terme du diagnostic interne, il convient de repérer si l'entreprise à les moyens de ses ambitions eu égard aux orientations envisagées. Le passage en revue des forces et des faiblesses de l'entreprise s'effectue souvent de manière partielle fonction par fonction. La figure ci-dessous illustre ce point.

Fonctions	Réflexion
Production	-flexibilité et âge de l'appareil de production
Financière	-analyse financière en termes de liquidité, solvabilité et rentabilité-solidité financière
Commerciale et marketing	-position sur le marché (part de marché), évolution des ventes, cycle de vie des produits ;équilibre du portefeuille de produits...
Organisationnelle administrative	-structure, pouvoir, niveaux hiérarchiques décisions, communication
Humaine GRH	-effectifs, qualification, productivité climat social, motivation, intégration
Recherche et développement	-efforts en recherche et développement, dépôt de brevets

Tout diagnostic interne débouche au terme d'un questionnement, sur un tableau de synthèse dans lequel figurent les forces et les faiblesses l'entreprise déclinées par fonction. Il ne faut jamais perdre de vue l'idée qu'une force ou une faiblesse ne peut être appréhendée que relativement, c'est-à-dire à autre chose (des concurrents, des facteurs clés de succès par exemple).

La conduite du diagnostic interne repose sur l'exploitation des sources internes d'information c'est-à-dire les données comptables, les statistiques de vente, les barèmes de prix, le catalogue des produits, le bilan social, les brevets déposés, les effectifs, le montant des investissements, les infrastructures disponibles.

Voyons à présent quelles sont les différentes options stratégiques envisageables par l'entreprise.

Section 2-Les options stratégiques

Dans l'optique du professeur de stratégie de Harvard (prestigieuse école américaine) M. Porter, on peut identifier trois grandes options stratégiques :

- stratégie de domination par les coûts
- stratégie de domination par la différenciation
- stratégie de focalisation ou de concentration (politique de niche)

Les trois stratégies de base

		Avantage stratégique	
		produit unique	coûts faibles
La Cible	le secteur tout entier	différenciation	domination globale par les coûts
	un segment particulier	focalisation ou concentration	

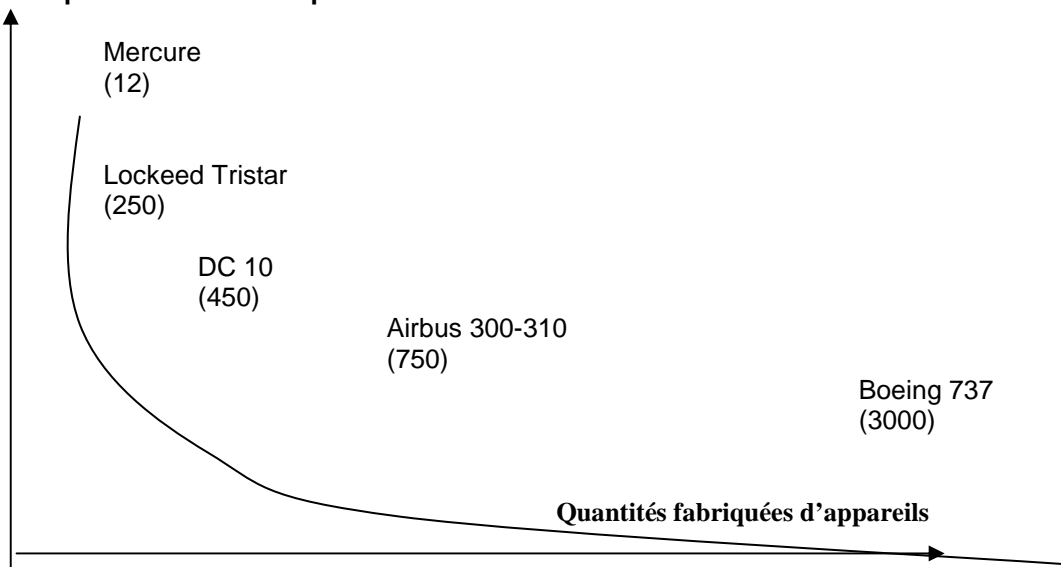
1-La stratégie de domination par les coûts

Ce que l'on appelle les stratégies de coûts sont des stratégies qui orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordiale : la minimisation de ses coûts complets. Ceux ci incluent, outre le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution ainsi que les coûts administratifs et financiers. Ces stratégies de coûts sont fondées sur le postulat suivant lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas ; en d'autres termes c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel. Si, pour un produit donné, il existe un prix de marché qui s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence, l'entreprise qui a les coûts les plus bas, obtient les marges les plus importantes, et peut investir pour renforcer encore sa position concurrentielle. La domination par les coûts est impulsée notamment par l'effet d'expérience et d'autres éléments. Voyons donc pour commencer l'effet d'expérience.

1.1-L'effet d'expérience

a- La notion d'effet expérience

Heures de main d'œuvre
par livre de poids d'avion fabriqué



Cette courbe décrit l'évolution des coûts (mesurés en heures de main-d'oeuvre par livre de

poids d'avion fabriqué) en fonction de la production cumulée de chaque modèle. Quelques modèles d'avions connus ont été situés sur cette courbe en fonction du nombre total d'exemplaires vendus début 1993.

b-Les causes de l'effet d'expérience

L'effet d'expérience est avant tout un phénomène constaté de manière empirique, qui provient de plusieurs causes dont deux principales :

➤ **les économies d'échelle et l'effet de taille**

Les coûts unitaires correspondant à une activité donnée diminuent au fur et à mesure que les capacités de production et le volume d'affaires augmentent. Ces économies d'échelle tiennent, d'une part, à un étalement des frais fixes (recherche, conception, publicité) sur des séries plus longues et, d'autre part, à une diminution du coût des investissements par unité de capacité, lorsque la capacité totale augmente. Par exemple, dans l'industrie automobile, le coût de conception d'un modèle est un coût fixe, qui pèsera dix fois plus sur le coût unitaire si, au lieu de produire un million d'unités, on en produit plus que cent mille. L'effet de taille, outre les économies d'échelle, permet à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs ; elle sera ainsi capable d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents plus modestes.

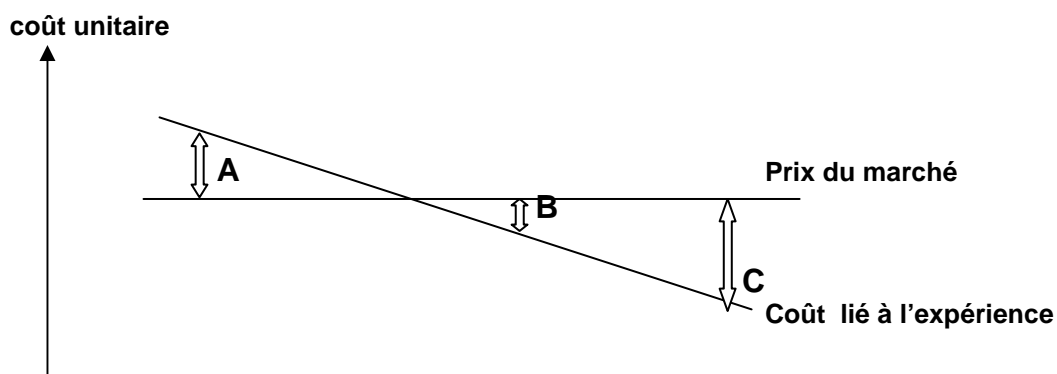
➤ **l'effet d'apprentissage**

L'effet d'apprentissage, souvent confondu avec l'effet d'expérience, traduit avant tout l'amélioration de la productivité du travail. Au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement tend à diminuer, abaissant ainsi son coût. En effet, un ouvrier qui répète une opération voit sa dextérité, et donc sa rapidité, s'accroître avec son entraînement, alors que, parallèlement, l'organisation du travail tout entière, au niveau des unités de production, s'adapte de mieux en mieux à la tâche en question. L'effet d'apprentissage est ainsi fonction de l'expérience acquise au titre de la production cumulée (on produit de plus en plus vite et mieux ce qui rejaillit sur la compétitivité et la qualité des produits).

c-Implications stratégiques de l'effet expérience

Lorsque, pour une activité donnée, on constate un effet d'expérience important, la stratégie naturelle des entreprises consiste à acquérir l'expérience la plus forte, afin de bénéficier de coûts plus faibles (par rapport à ses concurrents). Pour avoir l'expérience la plus forte, les entreprises chercheront à avoir la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante. C'est pourquoi ces stratégies de coûts sont également qualifiées de stratégie de volume.

La lutte que se livrent les entreprises pour gagner des parts de marché entraînent en général un ajustement du prix du marché sur les coûts des concurrents les plus compétitifs, c'est-à-dire ceux dont la production est la plus importante. Les concurrents dont la production-donc l'expérience- est trop faible ont des coûts trop élevés. Les prix de vente qu'ils affichent sont souvent supérieurs aux prix du marché aussi sont-ils condamnés à disparaître tôt ou tard. La figure ci dessous en donne une illustration.



Ce schéma représente la courbe d'expérience propre à un domaine d'activité. Si l'on positionne sur ce schéma les trois firmes concurrentes A,B,C en fonction de leur expérience, et donc de leurs coûts respectifs, on constate immédiatement que pour le prix de marché indiqué, la firme C qui dispose de l'expérience la plus forte, obtient des marges nettement supérieures à la firme B, alors que la firme A, dont l'expérience est la plus faible, enregistre des pertes. Dans un tel contexte, la seule alternative qui s'offre à B et surtout à A, est soit de chercher à rattraper C en gagnant des parts de marché et en accroissant la production, soit se retirer du marché (ou alors pratiquer une stratégie de différenciation). Ainsi, les concurrents dans un domaine d'activité connaissant un effet d'expérience important, sont soumis à deux impératifs. D'une part, ils doivent s'assurer que, au fur et à mesure que leur volume de production cumulée s'accroît, leurs coûts diminuent bien à un rythme correspondant à la courbe d'expérience de l'activité. Si tel n'est pas le cas, leur gestion est déficiente, et l'accumulation d'expérience ne se répercute qu'imparfaitement dans les coûts. D'autre part, ils doivent chercher à s'assurer une part de marché dominante dans leur domaine d'activité de façon à avoir la production cumulée la plus importante possible, l'expérience la plus forte et par conséquent, les coûts les plus bas.

En termes stratégiques, le concept d'effet d'expérience pousse donc les entreprises à consacrer l'essentiel de leurs ressources à la recherche d'un volume de production et de vente aussi important que possible, en mettant l'accent sur le contrôle de leurs coûts. Si la croissance du domaine d'activité est faible ou nulle, les parts de marché sont très difficiles à faire évoluer ; tout gain de l'un des concurrents se traduit en effet par une diminution de la production pour les autres, ce qui les entraînent à réagir fortement pour conserver leur part de marché. Dans un tel contexte les entreprises du secteur se livrent un combat acharné pour maintenir leurs positions.

Si, en revanche, le domaine d'activité connaît une croissance forte, les coûts continuent à baisser rapidement. L'entreprise dont la production croît plus vite que l'activité dans son ensemble augmente sa part de marché sans affecter le niveau de production des concurrents (puisqu'elle prend sur la croissance du marché), et voit ses coûts baisser plus rapidement. Elle se crée ainsi un avantage concurrentiel.

C'est dans les périodes de croissance qu'il faut augmenter sa part de marché et investir un domaine d'activité, afin de se retrouver dans une situation favorable sur la courbe d'expérience lorsque la croissance se ralentit, et que les positions concurrentielles des diverses firmes tendent à se figer. Ceci permet de comprendre que chaque fois qu'un domaine d'activité entre dans une phase de maturité on assiste à des opérations de concentration pour renforcer sa position concurrentielle.

L'effet expérience apparaît comme une barrière à l'entrée d'un domaine d'activité. Les entreprises qui n'étaient pas présentes dès l'origine, et qui n'ont pu accumuler de l'expérience au fur et à mesure de son développement, ont un handicap de coûts d'autant plus important que la production cumulée des entreprises dominantes est importante. Ce handicap, qui ne peut être comblé qu'en rattrapant le niveau de production cumulée des concurrents les mieux placés, joue un rôle dissuasif et rend l'entrée de nouveaux arrivants dans l'activité très difficile.

A signaler que la croissance d'un domaine se traduit pour l'entreprise par des besoins financiers importants en immobilisations (nécessité d'accroître la capacité de production) et

en fonds de roulement. En revanche, une activité stable ou en déclin entraîne, pour une entreprise qui a une part de marché et de production cumulée suffisantes, des flux financiers positifs élevés (investissements faibles et marges importantes).

d-Les limites et dangers de l'effet expérience

Le concept d'effet d'expérience a parfois été appliqué de manière trop systématique. Si l'on suppose que tous les domaines d'activité ou presque sont soumis à sa dure loi, il ne saurait y avoir d'autres bonnes stratégies que les stratégies de coûts. L'entreprise la plus compétitive est celle qui dispose de l'expérience cumulée-et par approximation, de la part de marché-la plus importante ; elle a les coûts les plus bas, peut donc consentir les prix les plus faibles, accroissant ainsi sa part de marché et son expérience cumulée, renforçant encore sa compétitivité, et ainsi de suite. Hors d'une stratégie de coûts et de volume, il n'y aurait par conséquent point de salut.

Une observation attentive de la réalité conduit à nuancer une telle position ; dans de très nombreux domaines d'activité subsistent côte à côte des concurrents de tailles très diverses, et les plus petits d'entre eux ne se portent pas nécessairement moins bien que les plus gros. Si le concept d'effet expérience est bien l'un des outils essentiels de l'analyse stratégique, il convient d'en souligner clairement les limites comme les risques.

➤ **l'apparition de rigidités**

La mise en oeuvre d'une stratégie de volume et de coûts exige une standardisation poussée tant au niveau du produit lui-même que du processus de production. Pour profiter au maximum de l'effet d'expérience, il faudrait que l'entreprise fabrique et vende un produit unique aussi longtemps que possible. On imagine aisément les conséquences d'une telle stratégie au niveau du marché. La poursuite d'un effet d'expérience important provoque un ensemble de rigidités dans l'entreprise et affaiblit son adaptabilité aux évolutions de l'environnement.

Le déclin de Ford face à General Motors dans les années 30, aux États-Unis, peut-être largement expliqué par les effets pervers d'une stratégie de volume. En cherchant à minimiser ses coûts par une standardisation maximale, Ford a proposé pendant plusieurs décennies un produit unique, le célèbre modèle T, qu'il n'a pratiquement pas fait évoluer. Lorsqu'elles ont été mises sur le marché les automobiles de Général Motors, de conception beaucoup plus récente et proposées avec une variété de modèles, ont été préférées. En outre, parce qu'elles incorporaient des améliorations techniques et étaient fabriquées dans des usines plus modernes, leurs coûts n'étaient pas sensiblement supérieurs aux Ford.

➤ **l'expérience confisquée par des produits de substitution**

En suivant une stratégie de volume et de coûts, une entreprise accepte de sacrifier provisoirement sa rentabilité, tant que l'activité est en phase de croissance, afin de s'assurer à terme une position dominante sur le marché. Cette position dominante doit lui permettre dans un deuxième temps, lorsque l'activité arrive à maturité et que sa croissance se ralentit, de dégager des marges et un cash-flow très importants.

Cependant, si un nouveau produit vient précipiter le déclin de l'activité, ou si un concurrent disposant d'une technologie plus performante réussit à annuler les effets de l'expérience accumulée, l'entreprise aura sacrifié ses marges et investi en pure perte ; elle ne pourra pas profiter d'une position dominante chèrement acquise. Ainsi, l'apparition des transistors, à la fin des années 50, est-elle venue balayer l'avantage concurrentiel dû à l'expérience accumulée des grands fabricants de lampes à diodes (RCA et General Electric en particulier).

On pourrait multiplier les exemples d'activités où l'expérience accumulée des concurrents

dominants a été annulée par une innovation technologique majeure : montres mécaniques et montres à quartz, avions à hélices et avions à réaction, règles à calcul et calculatrices électroniques.

➤ **les activités où la concurrence ne porte pas sur les prix et les coûts**

Dans certaines activités, les stratégies de volume et de coûts n'ont que peu de sens dans la mesure où la concurrence ne porte pas sur les prix et où le niveau des coûts ne saurait par conséquent être un facteur clé de succès. Dans de telles activités, l'expérience ne constitue pas un avantage concurrentiel important. Les produits de luxe correspondent typiquement à des activités où le facteur coût n'a qu'une importance très secondaire. De même, dans des domaines à très haute technologie, les performances attendues l'emportent très nettement sur le coût des systèmes ou des matériels comme variable concurrentielle.

Dans le domaine de l'armement, en particulier, le coût n'est pas un critère déterminants dans l'achat de matériel. Ce sont plus les performances techniques des produits qui interviennent dans la sélection (il y a aussi néanmoins des considérations financières et politiques qui rentrent en ligne de compte). L'entreprise la mieux placée n'est pas forcément celle qui a les coûts les plus bas, mais celle qui dispose des technologies les plus performantes (à priori). Dans de telles activités, les stratégies de coût doivent s'effacer devant d'autres types de stratégies concurrentielles (stratégie de différenciation).

1.2-Les autres éléments de réduction des coûts

Certaines analyses, sans remettre en cause la viabilité d'une stratégie de domination par les coûts dans de nombreux domaines d'activité, font remarquer que l'expérience, si elle est souvent à l'origine de coûts plus bas, n'est en aucun cas l'unique source de diminution des coûts.

Des coûts plus bas que ceux des concurrents peuvent être obtenus autrement, permettant à des petits d'avoir des coûts compétitifs face aux gros.

Parmi les moyens ne reposant pas sur l'effet de volume qui peuvent conduire à des niveaux compétitifs de coûts, on peut citer les éléments qui figurent dans le tableau suivant :

<p>Stratégie d'efficience : produire mieux et moins cher</p>	<p>recours à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -innovation de procédé -une organisation du travail plus performante -des technologies plus performantes -une meilleure utilisation des capacités de production -une localisation plus appropriée (proximité des sources d'approvisionnement , délocalisation)
---	--

Pour conclure sur la stratégie de domination par les coûts voyons quels sont ses avantages et ses limites :

Avantages	limites
<ul style="list-style-type: none"> -rentabilité importante -protection contre les concurrents -position forte face à une guerre de prix 	<ul style="list-style-type: none"> -changements de technologie -évolution des attentes du marché -apparition de nouveaux segments -apparition de produits de substitution -apparition d'un concurrent qui dispose d'une technologie plus récente -mobilisation de ressources considérables.

Ces stratégies sont particulièrement adaptées à des domaines d'activité où :

- l'effet expérience est fort
- la différenciation des produits est faible
- la concurrence porte principalement sur les prix et les coûts

Ces stratégies supposent des moyens de financement importants lorsque c'est l'effet d'expérience qui est visé (**voir document <<Aldi, le nouveau titan de la distribution>> complément chapitre 5**).

2-La stratégie de domination par la différenciation

Les stratégies de différenciation cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. Cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc par les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux.

2.1-La différenciation dans la théorie économique

L'analyse économique est marquée par la référence au modèle de la concurrence pure et parfaite. Or, l'une des hypothèses fondamentales de ce modèle est celle de l'homogénéité des produits échangés sur un marché. Cette hypothèse rend bien évidemment impossible toute prise en compte des stratégies de différenciation.

L'observation du comportement réel des entreprises en concurrence sur un secteur a conduit depuis longtemps les économistes à remettre en cause l'une ou l'autre des hypothèses du modèle de la concurrence pure et parfaite. La théorie de la concurrence monopolistique a été développée précisément pour permettre la prise en compte de la différenciation des produits offerts par les diverses firmes en concurrence sur un marché. Cette théorie conclut que la substituabilité entre produit n'est que partielle du fait des caractéristiques physiques et sociales (l'image) propres à chaque produit.

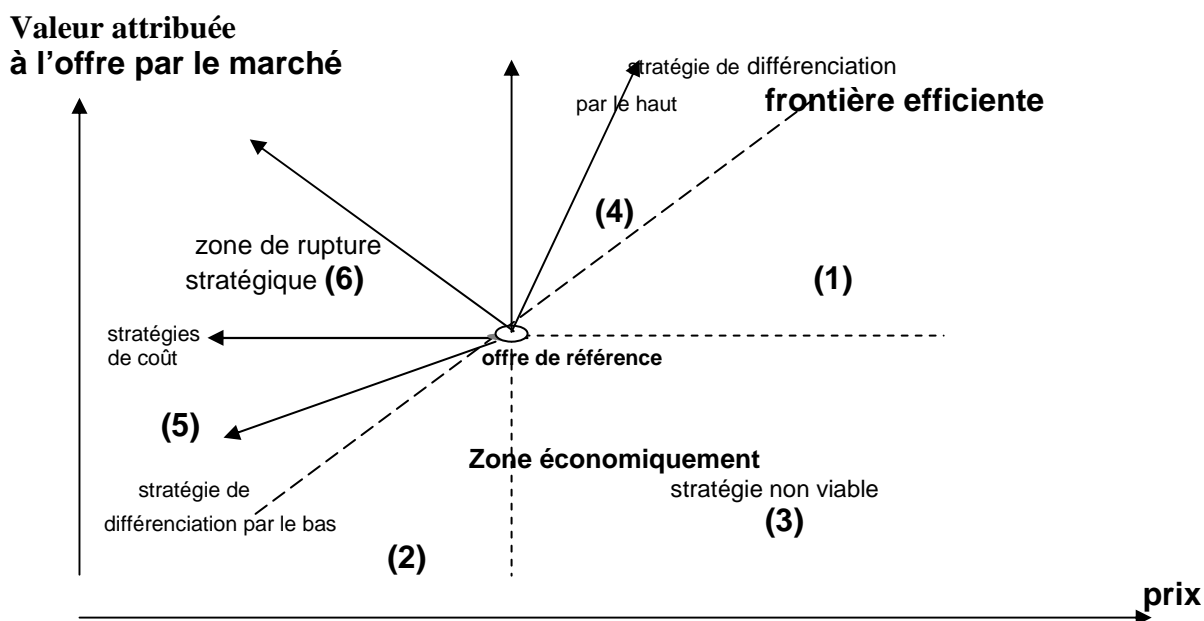
2.2-Notion de différenciation

La différenciation peut être définie comme la production de toute offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

L'on ne peut parler de différenciation en termes de stratégie que si cette différenciation est perçue par le marché et que, en outre, elle modifie, de manière positive ou négative, la valeur que le marché attribue à l'offre de l'entreprise par rapport à la valeur qu'il attribue à l'offre de référence.

2.3-Mise en relation stratégies de coût/stratégies de différenciation

La différenciation s'articule autour du couple valeur perçue/prix de l'offre aussi faut-il rapprocher les deux stratégies génériques pour mieux comprendre les diverses options possibles. Voyons cela à l'aide de la figure ci-dessous



À l'aide de cette figure on peut identifier plusieurs zones :

-une **zone économiquement non viable** situer sous une limite que nous avons baptisée frontière efficiente, représentée ici comme une droite mais dont la forme peut-être variable et dépend sans doute largement de l'activité concernée. Les offres situées en deçà de cette frontière efficiente s'écartent de l'offre de référence, mais soit le surcroît de valeur que le marché leur attribue ne justifie pas l'accroissement de prix correspondant (**zone 1 qui peut correspondre à certains nouveaux produits sans grande innovation que l'on fait surpayer**)), soit la diminution de prix est insuffisante pour rendre attrayante la réduction de la valeur perçue (**zone 2**), soit enfin une réduction de la valeur perçue par le marché s'accompagne d'un accroissement de prix, situation par définition difficilement tenable (**zone 3 qui peut correspondre à certains produits d'imitation**).

-une **zone de stratégie de différenciation par le haut** dans laquelle l'offre se distingue de l'offre de référence à la fois par la valeur supérieure que lui attribue le marché, ou une partie du marché, et par son prix plus élevé (**zone 4 qui peut correspondre à des produits nouveaux innovants et reconnus par les consommateurs qui sont prêts à faire un sacrifice financier**). Par exemple Le nouveau Gillette M3Power est vendu 65% plus cher que le Mach 3 pourtant déjà le plus cher de sa gamme. Le consommateur perçoit une valeur ajoutée supplémentaire aussi regarde t-il un peu moins au prix. Même chose pour le nouvel aliment Beauty & Fit 37 de Royal Canin vendu 30% plus cher que la concurrence à cause d'une différence perçue et valorisée par les clients (meilleure régénération du pelage, amélioration de sa silhouette...).

-une **zone des stratégies de différenciation par le bas** dans laquelle l'entreprise produit une offre que le marché perçoit comme inférieure à l'offre de référence, mais qui lui est proposée à un prix sensiblement plus bas (**zone 5 qui peut correspondre aux produits 1^{er} prix et à certains MDD**).

-une **zone des rupture stratégique** ou **zone de progrès** correspondant à des situations où la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence, cette valeur accrue s'accompagnant d'un prix sensiblement plus faible. On

parle ici de rupture stratégique dans la mesure où l'apparition de la nouvelle offre rend obsolète l'offre de référence (**zone 6**). Ces ruptures stratégiques sont en général le résultat d'innovations technologiques majeures. On peut penser à l'introduction de l'électronique dans l'horlogerie qui a permis la production d'une offre de valeur supérieure (meilleure précision, durabilité, fiabilité), ou du moins perçue comme telle par une partie importante du marché, et proposée à un prix plus bas. On trouve également des situations comparables dans le domaine de l'informatique ainsi que d'une manière générale pour toutes les technologies qui utilisent le numérique (une technologie toujours plus avancée et à un prix plus faible). On peut également citer le cas de certaines MDD de qualité vendues moins chères que les marques de fabricants (cela peut ressortir dans les tests réalisés par la revue Que choisir et autres).

2.4-Les conditions de réussite des stratégies de différenciation

Pour être réussie, c'est-à-dire pour déboucher sur la création d'un avantage concurrentiel durable, une stratégie de différenciation doit satisfaire à trois conditions : elle doit être significative, économiquement viable et défendable.

-une différenciation significative

Il faut que la différenciation créée soit très nettement perceptible par l'acheteur. Les clients ne perçoivent en effet pas toujours facilement les avantages que peut présenter pour eux l'offre différenciée. Dans le cas des différenciations par le haut, s'ils ne perçoivent pas le surcoût de valeur apportée, ils refuseront de payer un prix supérieur à celui de l'offre de référence. C'est ce qui arrive fréquemment à ce que l'on appelle les produits d'ingénieurs ; en effet, très conscient des avantages de son offre spécifique, l'ingénieur concepteur, ou plus généralement l'entreprise productrice, aura souvent tendance à surestimer la perception qu'a le marché de ces avantages. Les produits techniques destinés au grand public sont souvent victimes de ce type d'erreurs (valeur perçue par l'ingénieur différente de la valeur perçue par la cible visée). De manière symétrique, les différenciations vers le bas peuvent faire craindre au marché une dégradation très forte de la valeur de l'offre par une diminution de prix perçue comme trop faible. Toute entreprise mettant en oeuvre une stratégie de différenciation devra par conséquent être très attentive à la perception qu'a le marché de la spécificité de son offre.

-une différenciation économiquement viable

S'écartant de l'offre de référence, en principe relativement bien connue du marché, les offres différenciées qui se caractérisent par un nouveau rapport valeur perçue/prix doivent être capables d'engendrer une demande solvable du marché suffisamment importante pour pouvoir être produite dans des conditions économiquement viables pour l'entreprise (attention aux surcoûts engendrés par la différenciation comme dans le cas du « sur mesure »). Moins un domaine d'activité se prête naturellement à la différenciation, plus il sera difficile de générer une demande importante par une offre différenciée et de justifier de la différence de prix par rapport à l'offre de référence (c'est le cas de tous les produits basiques techniquement peu élaborés et sans risques majeurs à la consommation ou à l'utilisation).

-une différenciation défendable sur le long terme

Une stratégie de différenciation ne peut être mise en oeuvre avec succès que si elle assure à l'entreprise un avantage concurrentiel défendable, c'est-à-dire si la spécificité de l'offre de l'entreprise peut être garantie sur le moyen et long terme, écartant ainsi tout risque de concurrence directe par les prix et les coûts.

Pour défendre le caractère spécifique de son offre l'entreprise peut jouer sur le brevetage de ces produits et la mise au secret de ses procédés de fabrication.

Pour conclure sur la différenciation voyons quels sont les avantages et les limites de cette stratégie.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> -protège l'entreprise de la concurrence -génère des barrières à l'entrée -éloigne la menace de produits de substitution -permet d'échapper à une concurrence directe par les prix 	<ul style="list-style-type: none"> - écart de prix important par rapport aux concurrents et non justifié par les clients -imitation -banalisation des techniques et des produits (obsolescence)

(voir documents << Samsung séduit la France avec le haut de gamme et Nutella toujours inimitable >> complément chapitre 5)

3-La stratégie de focalisation ou concentration

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique.

Elle vise à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue comme unique par cette cible restreinte.

La stratégie de focalisation s'apparente donc à la fois aux stratégies de domination par les coûts et aux stratégies de différenciation, mais ne concerne qu'un nombre limité de segments du marché.

L'activité de l'entreprise peut se focaliser :

- sur un type de produits (image de spécialiste, comme par exemple la marque Ferrari pour les voitures de luxe)
- sur un type de clients (par exemple, les enfants avec la revue Okapi ou encore les femmes avec la revue femmes actuelles)
- sur une zone géographique (par exemple les **conserveries Laroque** opèrent à Montauban et dans un rayon proche)

Cette stratégie correspond souvent à la volonté de créer une niche sur un marché.

L'entreprise adopte une stratégie de focalisation lorsqu'elle :

- maîtrise un savoir-faire particulier en matière de marketing, de technologie...
- ne souhaite pas dépasser une certaine taille
- ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché

Exemple de stratégie de focalisation

La société Le Chameau, une entreprise du Calvados qui fabrique des bottes (12,9 millions d'euros de chiffre d'affaires), et qui dame le pion à son grand frère français, Aigle (trois fois plus gros qu'elle et qui produit en Asie du sud-est) parce que ses bottes sont devenues un must pour les chasseurs, les cavaliers et marins. Nombre d'entre eux sont prêts à payer jusqu'à 150 euros une paire de bottes (en cuir et en caoutchouc naturel) fabriquées à la main.

Une stratégie de focalisation peut aboutir à la création d'un avantage concurrentiel si :

- la présence sur un segment permet de mieux répondre à la demande en termes de prix ou de différenciation
- l'avantage de la focalisation est supérieur à celui qu'aurait permis une présence sur plusieurs segments
- les coûts supportés sont inférieurs à ceux engendrés par une non focalisation

(Voir document <<Bang & Olufsen, le miraculé de la hi-fi européenne>> complément chapitre 5)

Section 3-Les orientations stratégiques

En matière de stratégie plusieurs orientations peuvent être engagées par l'entreprise. Ces orientations peuvent être combinées les unes avec les autres. Selon les auteurs on peut distinguer quatre grandes orientations stratégiques.

- les stratégies de diversification
- les stratégies de spécialisation
- les stratégies d'internationalisation
- les stratégies d'alliance

De manière générale toute stratégie d'entreprise est portée par un objectif de croissance lequel est assisté, guidé par les quatre grandes orientations citées plus haut. Nous allons commencer cette section 3 en exposant rapidement l'objectif de croissance

1-La croissance : un objectif stratégique

1.1-Notion de croissance d'entreprise et indicateurs de mesure

La croissance est le processus dynamique qui conduit à l'augmentation de la taille de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous propose une classification d'un certain nombre d'indicateurs de dimension, choisis parmi les plus couramment utilisés, suivant deux critères :

- grandeur physique ou grandeur monétaire
- variable de stock ou variable de flux

	Stock	Flux
Grandeur physique	Effectif du personnel	Production physique
Grandeur monétaire	Total de l'actif- Capitaux propres-Capitalisation boursière	Chiffre d'affaires Valeur ajoutée

Chaque grandeur présente des avantages et des inconvénients et le choix, quand il existe, doit être fondé sur la nature exacte du problème étudié.

Certaines mesures permettent de faire des comparaisons seulement entre les entreprises appartenant à une même industrie : production physique par exemple. Les évaluations monétaires semblent échapper à cet inconvénient, mais il faut prendre quelques précautions. Les comparaisons entre taux de croissance fondées sur les seules données en monnaie courante peuvent être complètement faussées lorsque se produisent des variations importantes de prix relatifs : c'est ainsi qu'à partir des deux chocs pétroliers les chiffres d'affaires des entreprises pétrolières ont fortement progressé, poussant ces entreprises en tête des classements des plus grandes entreprises mondiales publiés par des revues comme Fortune aux États-Unis ou le Nouvel Economiste en France.

Cette progression est due pour une grande partie à l'envolée des prix des produits pétroliers et non pas à une croissance réelle plus forte que celle des autres grandes entreprises. Ajoutons que les fluctuations parfois considérables des taux de change ne facilitent pas les comparaisons entre les taux de croissance d'entreprises de pays différents. Du point de vue théorique, la valeur ajoutée est la meilleure mesure de la place d'une entreprise dans la production nationale ; comme elle ne figure pas encore de façon systématique dans les informations publiées par les sociétés, on lui substitue souvent le chiffre d'affaires.

Il faut néanmoins être très vigilant lorsque l'on envisage de faire des comparaisons entre entreprises n'appartenant pas au même secteur d'activité. Le rapport valeur ajoutée/chiffre d'affaires varie beaucoup d'un secteur à l'autre : les taux de valeur ajoutée sont très forts dans les industries extractives qui ne consomment guère que de l'énergie (50 à 60 %) et dans les industries de haute technologie (45 % environ) ; ils sont en général faibles dans les industries alimentaires (15 à 25 %).

1.2-Les axes de la croissance

Une entreprise peut être décomposée en un ensemble d'activités correspondant à la division interne du travail. Chaque activité implique l'existence de ressources qui lui sont spécifiques: compétence ou savoir-faire, personnel qualifié, matériel.

- Certaines activités peuvent être considérées comme similaires en ce sens qu'elles utilisent, au moins en partie, les mêmes capacités de production ou qu'elles impliquent, de la part de l'entreprise, la même compétence, le même savoir-faire.

- D'autres activités au contraire, sont complémentaires : elles peuvent exiger des capacités et des compétences tout à fait différentes mais sont conjointement nécessaires pour aboutir à un produit de nature à satisfaire le client.

La croissance de l'entreprise peut ainsi se faire soit :

-en développant les activités initiales ;

-en pénétrant dans des activités complémentaires des activités initiales : **intégration verticale** ;

-en pénétrant dans des activités similaires, au moins selon certaines dimensions, aux activités initiales : **diversification** ;

-en pénétrant dans des activités qui ne sont ni complémentaires, ni similaires : **croissance conglomérale** ;

-en élargissant le champ géographique où les activités sont exercées : **internationalisation** ;

Difficultés et risques augmentent au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la base de départ. Voyons donc ces différents axes de développement

a- Le développement des activités initiales

Dans cette situation l'entreprise ne sort pas de sa base de départ définie en termes d'activités ; elle se contente de développer les activités qu'elle exerçait initialement. Elle se concentre sur son métier de base (voir stratégie de spécialisation plus loin). On peut distinguer deux cas selon qu'elle reste sur les mêmes marchés où qu'elle pénètre sur de nouveaux marchés.

➤ même couple produit-marché

Sur un couple produit-marché donné, la croissance des ventes est la résultante de la croissance du marché total et de l'accroissement de la part de marché de l'entreprise. Lorsque le taux de croissance du marché total est élevé, une entreprise peut avoir intérêt à concentrer tous ses efforts pour que sa capacité de production augmente au moins au même rythme que le marché de façon à maintenir ou accroître sa part de marché.

Lorsque le taux de croissance du marché total se réduit, il arrive un moment où l'entreprise ne peut réaliser son potentiel de croissance qu'en augmentant sa part de marché, au détriment de ses concurrents. Elle peut utiliser pour cela les diverses armes de la concurrence : qualité des produits (dans le cadre de la même technique), publicité, prix, distribution.

Sur un marché ayant atteint la phase de maturité, la seule façon pour se développer au sein de son secteur c'est souvent de procéder à de la croissance externe en rachetant un concurrent (absorption) ou en se rapprochant d'un concurrent (fusion ou alliance).

(voir documents complément chapitre 5 <<Des innovations tous azimuts et 3 questions à Dominique Reiniche>>)

➤ **conquête de nouveaux marchés**

La conquête de nouveaux marchés s'entend de la façon suivante :

Une entreprise desservant jusque-là un marché régional essaie de s'implanter au niveau national, ou bien une entreprise orientée vers le marché intérieur essaie de s'ouvrir des débouchés à l'étranger. Nous savons que les progrès en matière de transport et de télécommunication, l'homogénéisation des besoins, les mesures d'abaissement des barrières institutionnelles, ont conduit à un mouvement d'internationalisation, voire, dans un certain nombre de cas, de globalisation. Aujourd'hui, la poursuite de la croissance, parfois la simple survie d'une entreprise impliquent souvent la pénétration sur les marchés étrangers (voir plus loin stratégie d'internationalisation).

b- L'intégration verticale

Il y a intégration verticale lorsque de nouvelles activités, complémentaires des activités existantes, sont mises en oeuvre en vue de la conception, de la production et/ou de la commercialisation d'un même produit. L'intégration verticale peut être ascendante ou descendante.

-**dans le premier cas**, l'entreprise ajoute des activités en amont: constructeurs automobiles fabricant lui-même ses transmissions, entreprises de raffinage procédant elle-même à l'extraction et au transport du pétrole brut, entreprise de tourisme assurant elle-même le transport aérien de ses clients, le groupement Intermarché et sa flotte de chalutiers...

-**dans le second cas**, l'entreprise prolonge son activité vers l'aval, parfois jusqu'au niveau du commerce de détail. Par exemple une entreprise comme IKEA a préféré créer son propre réseau de distribution pour commercialiser ses produits et s'affranchir ainsi du pouvoir des distributeurs indépendants.

L'intégration verticale se justifie à travers plusieurs éléments :

-Il peut arriver que le marché, le produit ou le service n'existe tout simplement pas, ou pas encore. **Chandler** montre comment, à la fin du XIXe siècle, beaucoup de grandes entreprises américaines ont été obligées d'intégrer la fonction de gros parfois de détail faute d'un appareil de distribution apte à satisfaire leurs nouveaux besoins : wagons et entrepôts frigorifiques pour la viande congelée, réseau mondial de magasins de détail pour la démonstration, la vente et le service après-vente des machines à coudre (Singer), service centralisé de développement des nouvelles pellicules photographiques (Eastman-Kodak) , développement de services de vente et après-vente par des producteurs de biens d'équipement...

Au début de l'industrie automobile, de nombreux constructeurs ont été amenés à fabriquer eux-mêmes certaines pièces et même de l'acier, parce que c'était pour eux le seul moyen d'obtenir des fournitures correspondant exactement à leurs besoins.

-dans d'autres cas, le marché apporte des solutions mais à un coût supérieur à une production interne. Cela se produit lorsque la structure du marché confère un pouvoir élevé aux vendeurs : situation de monopole ou pluralité de vendeurs liés par une entente. Ainsi pendant la période de l'entre-deux-guerres Pont-à-Mousson s'est intégré vers l'amont dans les charbonnages pour s'assurer un approvisionnement en combustible indépendant et à un prix inférieur.

-le simple remplacement de transactions sur le marché par des transactions internes est source d'économies. Certains coûts disparaissent purement et simplement : coût de vente du fournisseur (force de vente, publicité...), coût d'achat du client (frais du service achat).

L'intégration verticale présente néanmoins des inconvénients :

-l'achat sur le marché d'une matière première, d'un matériau ou d'un composant est un coût variable (le coût est proportionnel aux quantités fabriquées). En revanche sa transformation au sein de l'entreprise incorpore une composante de coût fixe. L'intégration verticale augmente ainsi le poids des coûts fixes et par conséquent la variabilité de la marge aux fluctuations des quantités vendues (car les structures se maintiennent ce qui rigidifie l'entreprise).

Pendant la grande dépression des années 30, Chrysler qui n'avait pas intégré en amont la production des composants et des accessoires a pu obtenir ces derniers à des prix avantageux de la part des fournisseurs extérieurs. Ford au contraire, qui était très intégré verticalement, a beaucoup plus souffert que Chrysler ou General Motors.

-le marché est un maître exigeant. La fourniture d'un bien ou d'un service à un client captif peut éteindre les efforts en vue de la réduction des coûts ou de l'amélioration des performances (la concurrence attise la compétition entre les acteurs économiques).

c-La diversification reliée (en relation avec le métier de l'entreprise et ses infrastructures)

Nous n'allons pas développer beaucoup ce point car il fera l'objet d'un développement dans la partie suivante consacrée aux orientations stratégiques.

Dans le cas le plus simple, la diversification a lieu pour utiliser une capacité qui, autrement, resterait partiellement inemployée. Une capacité inemployée est une ressource gratuite ou quasi gratuite dont l'utilisation entraîne des économies d'envergure.

Exemple : une PME de l'industrie laitière ayant investi dans une installation très moderne de lait UHT s'est diversifiée dans la production de jus de fruits ; ces derniers peuvent en effet utiliser le même procédé de conditionnement.

La diversification intervient lorsque les sources de croissance de l'entreprise se tarissent sur son marché principal. Il faut alors trouver des relais de croissance dans d'autres domaines en procédant soit par croissance interne ou par croissance externe.

Par croissance interne, il faut entendre toute création ex nihilo d'unité de fabrication alors que la croissance externe se caractérise par le rachat d'un concurrent ce qui permet un gain de temps dans la conquête du marché (les parts de marché du concurrent). (**voir document complément chapitre 5 <<Le groupe de Düsseldorf passe enfin à l'action>>**).

Exemple : le cas de la société Danone

Le groupe BSN nous offre un bon exemple de diversification dans l'alimentaire. Cette entreprise ne s'est pas imposée d'emblée sur le secteur de l'agro-alimentaire. Après l'échec de l'OPE lancée sur Saint Gobain en 1968 (pour renforcer sa position dans le verre) BSN décide alors d'orienter sa croissance sur deux axes : pénétration dans d'autres marchés européens (Benelux, RFA) en ce qui concerne le verre, diversification, (essentiellement en France) dans les industries alimentaires.

Au point de départ, BSN disposait dans l'alimentaire d'une simple tête de pont : les eaux minérales Evian. Au début des années 1970, BSN pénètre dans la brasserie avec la prise de contrôle de Kronenbourg et de la société européenne de brasserie : Il faut dire que l'industrie de la bière est un débouché important pour le verre creux, d'autant plus que ce débouché était amené à progresser avec la généralisation de l'emballage perdu, dont le développement était assuré par l'essor du commerce des grandes surfaces.

Ensuite, la diversification dans l'alimentaire se poursuit selon sa logique propre : fusion avec Gervais Danone (produits frais), confitures, bouillon et potage, champagne, biscuiterie. La stratégie de Danone a été guidée par la complémentarité contenant-contenu. Le développement de l'entreprise s'est opéré aussi par l'internationalisation (notamment, rachat de Danon USA à Béatrice Food, reprise des filiales européennes de Nabisco, nombreuses acquisitions en Europe, notamment en Italie et en Espagne). Ce qui est

particulièrement remarquable dans le cas de BSN, c'est que la réunion des capitaux nécessaires pour financer la croissance-externe et interne-dans l'alimentaire a nécessité le dégagement complet de l'une de ses activités historiques, le verre plat.

BSN n'a conservé de ses activités verrières que le verre creux, en raison de ses liens avec l'alimentaire. En quinze ans, une grande entreprise verrière s'est transformée en grande entreprise alimentaire.

d-La croissance conglomérale : une diversification totale

Un conglomérat est une entreprise, le plus souvent un groupe de sociétés, réunissant un ensemble d'activités dont certaines n'ont entre elles aucun lien de nature technique ou commerciale ; leur seul point commun est d'appartenir à un même propriétaire.

Exemples de conglomérats : Samsung, Hyundai, Daewoo, Yamaha, Honda, Hitachi...

La tendance actuelle des grands groupes diversifiés est plutôt à l'abandon des lignes de produits qui n'ont pas une position forte sur le marché et au recentrage sur le métier de base pour renforcer sa position. Ce recentrage est accompagné le plus souvent d'une extension du champ géographique (internationalisation) afin de disposer de relais de croissance.

e-L'internationalisation

Nous n'allons pas développer non plus ce point dans le détail car il fera l'objet d'un développement dans la partie qui suit.

L'internationalisation traduit la stratégie de développement de l'entreprise hors de son marché national. Elle correspond à la recherche d'avantages concurrentiels supplémentaires, tant au niveau des ventes, qu'au niveau des coûts.

1.3-Les contraintes de la croissance

Sur ce point on doit distinguer les contraintes imposées à l'entreprise par l'environnement aval ou amont, les contraintes financières et les contraintes de nature organique liées au processus même de croissance d'une organisation.

a-Contraintes imposées par l'environnement aval ou amont

La croissance de l'entreprise peut être limitée par la croissance de son marché aval. Mais nous savons que cette contrainte n'est jamais insurmontable, parce que l'entreprise a la possibilité d'augmenter sa part de marché, éventuellement par croissance externe, et surtout parce qu'elle n'est pas liée à ses couples produit-marché actuels : une politique de diversification peut permettre à l'entreprise de toujours disposer de produits à croissance rapide.

Des contraintes peuvent également se manifester sur les marchés de facteurs : rationnement de l'énergie ou d'une matière première, indisponibilité d'une catégorie particulière de main d'oeuvre etc...

Ici encore la contrainte se traduira, dans une entreprise dynamique, par une réorientation et non par un arrêt de la croissance.

b-Contraintes financières

La croissance interne d'une entreprise est largement conditionnée par l'autofinancement et celui-ci dépend du résultat d'exploitation qu'elle secrète. Le taux de croissance peut être poussé au-dessus du niveau autorisé par le seul autofinancement par appel à un financement externe. Mais d'autres contraintes apparaissent alors.

Le financement externe peut être obtenu par augmentation de capital ou par emprunt.

Examinons d'abord le deuxième cas. Une entreprise ne trouve à emprunter que si son endettement total ne dépasse pas une certaine proportion de son passif. En simplifiant, on

peut dire qu'une entreprise se trouve dans l'une des deux situations suivantes : ou bien son taux d'endettement est inférieur au taux maximum admis pour les entreprises de même type et elle dispose alors d'une capacité d'emprunt (la possibilité d'augmenter son taux de croissance jusqu'à ce que le ratio d'endettement atteigne son maximum). Ou bien son taux d'endettement est au maximum et elle ne peut augmenter ses dettes qu'au rythme de l'augmentation de ses capitaux propres. Si ceux-ci n'augmentent que par autofinancement, on est ramené au premier cas envisagé.

L'entreprise a encore la possibilité de pousser son taux de croissance vers le haut en émettant des actions nouvelles : cela lui procure des ressources sous forme d'augmentation de capital et, en même temps, lui ouvre de nouvelles possibilités d'emprunt. D'autres contraintes sont susceptibles de se manifester : si l'entreprise n'est pas cotée en bourse, elle peut avoir des difficultés à augmenter son capital au delà des possibilités des actionnaires actuels ; si elle est cotée en Bourse, les principaux actionnaires peuvent hésiter à augmenter le capital de peur de perdre le contrôle de la société. Le désir d'indépendance peut donc contrarier le désir de croissance.

Le goulot d'étranglement financier est souvent très difficile à surmonter pour les petites ou moyennes entreprises. Il conduit un certain nombre d'entre elles à disparaître en tant qu'entités indépendantes, soit à l'issue d'une fusion égalitaire entre plusieurs entreprises afin d'atteindre la taille critique, soit plus souvent, à la suite d'une absorption ou d'une prise de contrôle par une entreprise plus grande.

c-Contraintes organisationnelles

Une entreprise est une organisation composée d'hommes et de femmes habitués à travailler ensemble. Le développement de l'organisation ne peut pas se faire simplement en embauchant de nouveaux membres sur le marché du travail. Il faut encore les mettre au courant et les incorporer à l'équipe. Cela prend du temps (et, en particulier, cela consomme du temps aux membres anciens du personnel). Si on augmente trop le rythme d'intégration de nouveaux membres au personnel, une certaine baisse d'efficacité se manifeste. Les nécessités de l'apprentissage et du travail en équipe imposent donc une contrainte au taux de croissance.

Cette dernière contrainte est surtout valable lorsque l'on actionne la croissance interne par contre elle est supprimée, ou au moins allégée, dès qu'une entreprise se tourne vers la croissance externe. Cette dernière présente néanmoins des difficultés particulières sur le plan organisationnel.

Si on veut qu'elle aboutisse à autre chose qu'à un simple groupe financier, il faut définir une stratégie pour le groupe et structurer celui-ci de façon cohérente : coordination de l'ensemble, élimination des doubles emplois, harmonisation des procédures comptables et financières. Tout cela n'est pas très facile et certaines concentrations ont échoué faute d'avoir abouti à cette restructuration qui, seule, permet de profiter des avantages de la grande taille. La nécessité de restructurer impose une limite au rythme de la croissance externe. Se pose également une contrainte importante en terme de culture d'entreprise. Deux entreprises qui fusionnent avec des cultures très spécifiques risquent d'aller au devant de difficultés par manque d'osmose de leur personnel respectif. C'est une des principales causes d'échec aux opérations de fusion et d'acquisition.

2-Les décisions stratégiques

Nous allons passer en revue les quatre grandes stratégies les plus fréquemment mises en oeuvre.

2.1-La stratégie de spécialisation

a-Définition de la spécialisation

La spécialisation consiste pour l'entreprise à se développer à travers un seul métier, parfois un seul produit ou un seul marché.

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

b-Avantages et inconvénients de la spécialisation

Avantages

La spécialisation présente tous les avantages qui résultent d'une concentration des efforts de l'entreprise dans un même domaine : meilleure connaissance de l'environnement concurrentiel, simplification de la gestion, développement d'une image unique-plus forte-auprès de l'environnement, niveau d'expérience plus élevé qui apporte un avantage concurrentiel.

Exemple :

Michelin, dans le métier du pneumatique

On peut remarquer que la plupart des 200 premières capitalisations mondiales correspondant à des entreprises qui n'exercent qu'un seul métier (ex: Shell, Coca-Cola, Air France, Club Méditerranée...)

Inconvénients

Cette stratégie présente également certaines limites qui tiennent d'abord aux risques pris par l'entreprise qui lie son avenir à un seul métier (ou activité). Toute modification rapide de celui-ci (à la suite d'une évolution technologique par exemple) risque de déséquilibrer l'entreprise. C'est notamment le cas lorsque le métier ou l'activité accuse une phase de déclin.

c-Spécialisation et cycle de vie des activités

Au sein du cycle de vie d'une activité, des moments sont plus propices que d'autres à la spécialisation. On ne se spécialise pas sur un domaine d'activité qui atteint sa maturité mais plutôt dans des activités qui présentent des perspectives importantes de développement. D'une façon générale, la spécialisation va de pair avec la croissance. Sur un métier neuf et très attractif, le concurrent victorieux sera celui qui aura su croître le plus rapidement, en concentrant tous ses efforts sur la croissance de la production dans ce domaine d'activité.

En phase de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées, et l'entreprise a le choix entre maintenir la spécialisation qu'elle a développé dans les phases précédentes, voire l'accentuer, ou changer carrément de domaine d'activité (diversification). Sous la contrainte des marchés financiers de nombreuses entreprises ont opéré des mouvements de **recentrage** (abandon d'activités non reliées entre elles) dans une perspective de spécialisation jugée par les analystes financiers plus attractive en terme de création de valeur (**Voir document « pour Cadbury, le bonbon, c'est vraiment bon » complément chapitre 5**)

2.2-La stratégie de diversification

a-Définition de la diversification

La diversification consiste pour l'entreprise à se développer à travers plusieurs produits, parfois plusieurs marchés, voire plusieurs métiers.

Selon **I.Ansoff**, professeur de management aux USA, la diversification correspond à l'exercice de nouvelles activités, impliquant à la fois de nouveaux produits et de nouveaux marchés (ex. l'entreprise Bic avec la fabrication de planches à voile)

b-Le métier et la recherche de synergies: fondements stratégiques de la diversification

La notion de métier que nous avons déjà vu, est fondamentalement liée à la conception qu'en a une entreprise donnée. C'est ce qui explique que deux entreprises à priori très différentes mais ayant une conception similaire de leur métier, puissent se retrouver en concurrence sur un même domaine d'activité.

Le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire aller à contresens dans ses choix stratégiques.

Ainsi par exemple lorsque **Michelin** a intégré la production des fils et câbles nécessaires à la réalisation des pneumatiques, a-t-il considéré qu'il développait sa spécialisation dans son métier de base. Il est clair pourtant que ce mouvement nécessitait l'acquisition de nouveaux savoir-faire et que les facteurs clés de succès de cette activité étaient différents de ceux du travail du caoutchouc. Michelin entrait donc, du point de vue stratégique, dans un nouveau domaine d'activité. Il se diversifiait. Cette diversification allait être intégrée rapidement dans l'identité de l'entreprise et se traduire par une conception élargie de son métier.

L'introduction de Bic dans les briquets et les rasoirs jetables pourrait être perçue de l'extérieur comme une double diversification. Ce n'est pas le cas pour Bic, qui conçoit son métier comme étant la diffusion de produits grand public jetables à base de plastique moulé. De fait, qu'il s'agisse de stylos, de briquets ou de rasoirs, les compétences nécessaires sont les mêmes. Les facteurs clés de succès liés à ces produits reposent essentiellement sur la technologie (injection de plastique), le marketing (publicité, PLV) et de l'introduction dans une multitude de réseaux de distribution adaptés (grande distribution, tabacs).

Du point de vue stratégique, tous ces produits relèvent d'un même domaine d'activité, dans lequel Bic a raison de dire qu'il poursuit sa spécialisation. Il y rencontre d'ailleurs toujours le même concurrent : Gillette. Lorsqu'il s'est lancé, en revanche, dans les planches à voile, Bic, assurément, s'engageait dans la diversification, ce qu'il a reconnu.

Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès, face à des concurrents exerçant ce métier depuis plus longtemps, sont toutefois assez rares. D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise (sauf dans le cas d'une diversification conglomérale).

De fait, si la combinaison des facteurs clés de succès diffère d'un segment stratégique à l'autre, il est des facteurs qui entrent dans la composition de plusieurs domaines d'activité différents. En s'appuyant sur ces compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de sa nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle.

L'appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies envisagées dans le domaine d'activité traditionnel et le nouveau domaine d'activité constitue une étape particulièrement délicate dans le choix d'une diversification.

Une surévaluation des synergies de compétences existantes entre les deux activités peut en effet conduire à l'échec. C'est ce qui a failli arriver à **Rossignol** lorsque l'entreprise s'est lancée dans la production de raquettes de tennis. Tant sur le plan technologique que commercial, les synergies avec l'activité ski qui paraissent a priori fortes se sont révélées, à l'expérience, faibles. En abordant cette nouvelle activité, rossignol comptait optimiser l'utilisation de son réseau de vente en jouant sur la complémentarité des cycles des deux activités. C'était oublier que les interlocuteurs de ses vendeurs n'étaient pas les mêmes au sein des magasins ou des centrales d'achat. La création d'un second réseau de vendeurs s'imposa pour éviter l'échec de la diversification.

c-Diversification et ressources technologiques

Certaines entreprises semblent faire de la technologie l'axe principal le long duquel se

développent leurs stratégies ; la maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue leur principale compétence distinctive. Ces entreprises ont une position technologique forte ou très forte. Le caractère dominant de la technologie se révèle particulièrement à l'occasion de mouvements stratégiques de diversification, que ces entreprises accomplissent plus volontiers en exploitant leurs compétences technologiques pour aller vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

S'appuyant sur un ensemble de technologies génériques, ces entreprises se créent un potentiel technologique et industriel propre, solide et cohérent, qu'elles valorisent au travers de produits très divers, sur des marchés variés (exemple de BIC avec la maîtrise de la technologie d'injection du plastic).

d-Les formes de diversification

Plusieurs formes de diversification peuvent être citées :

-diversification verticale ou intégration verticale c'est-à-dire le cas où l'entreprise complète son activité par des productions complémentaires qui se situent en amont ou en aval dans la même filière, afin de bénéficier notamment d'une plus grande sécurité en matière d'approvisionnement ou de vente (marché captif).

-diversification concentrique, dans laquelle les activités nouvelles ont avec les anciennes des liens de complémentarité sur le plan technologique (même technique de production ; par exemple l'entreprise de tissage de soie Brochier qui a appliqué son savoir-faire aux fibres artificielles ou pour Microsoft qui a valorisé son savoir-faire en matière de logicielle dans sa console de jeux X-box en 2002) ou sur le plan commercial (même réseau de distribution comme c'est le cas pour les rasoirs, briquets et stylos jetables de Bic).

-diversification conglomerale, dans des activités sans liens avec les produits, technologies et marchés actuels de l'entreprise, ce qui implique pour elle la maîtrise de nouveaux métiers avec des savoirs faire spécifiques. Ainsi Virgin en Angleterre est présente dans des activités aussi diverses que la fabrication de soft drinks, le transport aérien, la distribution d'objets culturels (les Megastores), l'édition de disques...

Cette forme de diversification est souvent le résultat d'une gestion purement financière du portefeuille d'activités de l'entreprise qui prend souvent la forme d'une société holding. Il s'agit d'une société dont le motif principal correspond à une pure spéculation financière. Les faiblesses des conglomerats sont devenues évidentes au cours des années 80 dans le sens que généralement on considère que le tout à une valeur inférieure à la somme des différentes parties dont il est formé. C'est ce qui explique que de nombreux raids boursiers ont eu lieu au cours des années 80 pour démanteler ces conglomerats et récupérer une plus value (vente en appartements ce fût le cas pour la société de chimie ICI en Angleterre).

e-Avantages et inconvénients de la diversification

Avantages

-la diversification permet notamment de répartir les risques sur plusieurs activités. Elle évite de lier le sort de l'entreprise à l'avenir d'un seul produit ou métier, surtout lorsque celui-ci arrive à la fin de son cycle de vie. Elle offre la possibilité de constituer un portefeuille équilibré d'activités, en s'appuyant sur des produits dont les vente diffèrent dans le temps (notamment les produits saisonniers).

Exemple : l'entreprise **Salomon** (groupe Adidas)

En se diversifiant dans la production de chaussures de randonnée, clubs de golf (Taylor Made) et composants de vélo (Mavic), l'entreprise savoyarde, premier fabricant mondial d'articles de sports d'hiver, a pu devenir un généraliste des articles de sport. Ainsi la diversification a-t-elle permis au groupe d'échapper au moins partiellement à la saisonnalité de ses ventes.

-La diversification peut également permettre à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité globale, en s'appuyant sur les complémentarités qui peuvent exister entre les activités. Il s'agit alors de gains de synergies, ou effets de synergies positifs mis en lumière par **I. Ansoff**. Il y a gain de synergies lorsque le résultat obtenu en mettant en oeuvre simultanément plusieurs activités, est supérieur à la somme des résultats qui seraient obtenus si ces activités étaient réalisées séparément ($2+2=5$).

Inconvénients

La diversification peut conduire à une dispersion des efforts d'investissement de l'entreprise, ce qui risque à terme de nuire à son efficacité du fait d'un manque de compétences et de moyens dans les activités investies (notamment conglomérat). La diversification tend à rendre le management plus complexe ce qui peut également se caractériser par une perte d'efficacité que l'on retrouve dans les résultats de l'entreprise (hausse des coûts d'organisation). C'est ce qui explique d'ailleurs qu'au cours des années 90 on ait pu observer une tendance au recentrage des entreprises sur leur métier de base. Par exemple une entreprise comme Danone a abandonné de nombreuses activités pour se recentrer uniquement sur le domaine de l'eau, des biscuits et des produits laitiers frais.

2.3-Les stratégies d'internationalisation ou de mondialisation

Voyons pour commencer quels sont les facteurs qui sont de nature à favoriser l'internationalisation des entreprises.

a-Justification de l'acte d'internationalisation

-L'insuffisance (cas de la Suisse pour Nestlé) ou la saturation du marché d'origine incite l'entreprise à rechercher une extension géographique de son marché, à l'extérieur des frontières.

-Les limites légales (réglementation de la concurrence) qui peuvent entraver la croissance à l'intérieur du pays d'origine, sont aussi des facteurs d'internationalisation (exemple de la grande distribution avec la loi Raffarin qui rend obligatoire l'acquisition d'une autorisation administrative pour toute ouverture d'une surface de vente supérieure à 300 m²)

-la volonté de réduire le risque de conjoncture qui menace l'entreprise limitée à un seul marché, conduit à l'internationalisation (étalement géographique des risques sur plusieurs marchés).

-Le raccourcissement de la durée de vie des technologies et des produits impose aux entreprises de produire et vendre sur le plus grand nombre de marchés possibles afin de rentabiliser rapidement des investissements en recherche et développement de plus en plus coûteux (cas des médicaments et de tous les domaines qui consomment beaucoup de capitaux en recherche et développement).

-La sécurité des approvisionnements en matières premières et la recherche d'une maîtrise des coûts de celles-ci, explique certaines implantations à l'étranger (Nestlé et la production de fèves de Cacao par exemple)

-La présence d'un réservoir abondant de main-d'oeuvre à bon marché souvent peu protégé incite certaines installations dans les pays du tiers-monde. On parle de délocalisation lorsqu'il s'agit d'un transfert d'unité(s) de production. L'existence d'un foyer de recherches et d'innovation dans un pays étranger, peut imposer une présence sur place (ex: la Silicon Valley depuis les années 80).

-Les avantages fiscaux et financiers accordés par les états, dans le cadre de leur politique du commerce extérieur, de leur politique de développement ou d'aménagement du territoire sont également un facteur d'internationalisation (ex: l'implantation des sièges sociaux de nouvelles sociétés européennes aux Pays-Bas afin de profiter d'une fiscalité avantageuse).

b-Les modalités d'internationalisation

1-L'exportation

L'exportation est le moyen le plus simple pour une entreprise de s'implanter sur un marché étranger. Elle continue de produire dans son marché d'origine mais adapte en général ses produits au marché visé (le conditionnement notamment).

Il y a trois manières de se lancer dans l'exportation : l'entreprise peut faire appel à des intermédiaires spécialisés dans l'import-export (exportation indirecte), se charger elle-même de vendre à des prospects (exportation directe) ou encore s'associer avec d'autres entreprises pour exporter (exportation concertée)

1.1-L'exportation indirecte

Cette méthode est souvent utilisée par l'entreprise qui démarre ses activités à l'étranger. L'objectif de l'entreprise est de supporter le minimum de risque, soit parce qu'elle ne possède pas les structures et compétences en personnel nécessaires, soit parce que ses capacités de financement sont insuffisantes (frais de prospection par exemple).

Cette forme d'exportation peut s'effectuer par plusieurs voies :

- soit l'entreprise s'adresse à un exportateur (bureau d'achat, négociant...) dans son propre pays qui achètera ferme et revendra en son nom propre dans le pays étranger.
- soit l'entreprise a recours à un ou plusieurs intermédiaires qui assureront à sa place tout ou partie des activités d'exportation. Ainsi l'agent exportateur se contentera de rechercher des clients étrangers en échange d'une commission mais sans toutefois devenir propriétaire de la marchandise (courtiers, commissionnaires...)

1.2-L'exportation directe

L'exportation directe permet à l'entreprise d'avoir la maîtrise de ses débouchés extérieurs sans pour autant investir localement. L'exportation directe prend souvent sa source à travers la participation à des salons, foires, expositions qui permettent à l'entreprise de nouer contact avec des importateurs potentiels. Dans l'hypothèse où l'entreprise fait le choix d'exporter elle-même elle est souvent amenée à créer un service consacré exclusivement aux opérations d'exportation. De même doit-elle rechercher des compétences spécifiques relatives à la maîtrise des techniques du commerce international (c'est un métier à part entière avec ses propres règles et savoir faire).

1.3-L'exportation concertée

Cette stratégie est adoptée par l'entreprise qui aborde les marchés extérieurs sans investir localement et sans présence locale. Elle repose sur la coopération entre entreprises qui décident de s'unir pour réaliser conjointement des opérations d'exportation. Ce type d'exportation prend principalement la forme d'un groupement d'exportateurs.

Le groupement d'exportateurs a pour objet de rassembler des capacités et des moyens pour vendre collectivement à l'étranger. Il a pour but soit d'organiser la prospection, soit l'étude des marchés ou même de définir et de créer des structures de vente proprement dites. C'est pourquoi il peut prendre des formes juridiques différentes : association loi 1901; GIE; SA; SARL...

2-Les relations contractuelles

Les stratégies contractuelles permettent à l'entreprise de contrôler la diffusion de ses produits sans avoir à investir directement dans le pays visé. Pour se développer à l'étranger l'entreprise va nouer des liens sous forme de relations contractuelles qui peuvent correspondre à :

- la franchise internationale
- la concession de licence ou louage de brevets
- le portage ou piggy back

2.1-La franchise internationale

La franchise internationale ne change pas dans son principe de ce qu'elle est dans le cadre national: le franchisé rémunère le franchiseur par un droit d'entrée, des royalties en pourcentage des ventes et parfois même le contrat est assorti d'une obligation d'achat exclusif auprès du franchiseur.

La franchise permet au franchiseur de s'internationaliser au moindre coût puisque le franchisé apporte les capitaux et surtout la connaissance du contexte local, ce qui assure un démarrage très efficace. En contrepartie de la rémunération qu'il perçoit du franchisé, le franchiseur fournit une assistance technique, commerciale et financière. La franchise internationale est une forme d'internationalisation qui reste très courante dans le domaine du textile et de la restauration collective du fait qu'il s'agit d'activités de petite dimension, facilement accessibles financièrement (faibles barrières en capitaux).

2.2-Le portage ou piggy back

Le portage consiste à utiliser le réseau commercial d'un grand groupe à l'étranger pour exporter par son canal. Par exemple c'est ce type de relation qui a uni une entreprise comme Pernod Ricard et Coca-Cola pendant de nombreuses années. Pernod Ricard a mis à la disposition de Coca-Cola sa force de vente moyennant une rémunération. Cette forme de contrat facilite et accélère l'internationalisation de l'entreprise portée car elle lui évite de se doter d'infrastructures, de recruter du personnel compétent et de disposer d'une bonne expertise du marché local grâce à l'entreprise porteuse.

2.3-La concession de licence ou contrat de louage de brevet

C'est un contrat au terme duquel le concédant donne à une entreprise locale du pays visé le droit d'exploiter une technologie brevetée pour une durée limitée dans le temps. La concession de licence se caractérise par un transfert de savoir-faire que le concessionnaire va exploiter. Ce transfert est assorti d'une rémunération pour le concédant. Lorsque ce dernier ne peut ou ne veut développer lui-même sa technologie, ce procédé lui permet malgré tout de se développer à l'étranger et de percevoir des revenus.

3-L'investissement direct

Il s'agit de la forme d'internationalisation la plus avancée et la plus risquée étant donné que l'entreprise prend l'engagement d'investir dans le pays visé. L'investissement direct peut prendre deux formes principales:

- création d'une filiale de distribution
- création d'une filiale de production

Une **filiale de distribution** correspond à la situation où l'entreprise continue à fabriquer sur son territoire d'origine (ou ailleurs) mais décide de prendre en charge elle-même la commercialisation de ses produits (plutôt que de la sous-traiter).

Une **filiale de production** correspond à la situation où l'entreprise décide de fabriquer ses produits à l'étranger pour des raisons variées (existence de barrières à l'entrée; réduction des coûts salariaux; avantages fiscaux et administratifs; flexibilité du marché du travail...). Lorsqu'une entreprise est implantée dans plusieurs pays on parle communément de société multinationales. La multinationalisation est devenue un phénomène courant au cours des années 90 et ceci en conséquence de la globalisation des économies.

Une troisième voie est possible en matière d'investissement direct, c'est ce que l'on appelle le joint-venture autrement dit constitution par investissement direct d'une entité possédée à parité (50-50) avec un partenaire local. Ce procédé de constitution d'une société en commun avec un partenaire local est très fréquent dans les décisions d'investissement direct car cela permet un gain de temps et une économie (notamment en phase de démarrage). (**Voir document << A l'est , un nouveau Detroit >> complément chapitre 5**)

2.4-Les stratégies d'alliance

Depuis quelques années on assiste à une montée en puissance des relations non contractuelles entre entreprises à travers ce que l'on a coutume d'appeler des alliances stratégiques ou stratégies partenariales. En la matière, il convient d'être très précis sur ces notions que l'on a souvent tendance, à tort, de confondre. Pour commencer ce point nous allons dans un premier temps définir les notions d'alliance stratégique et de partenariat.

1-Définition des alliances stratégiques et des partenariats

On peut définir les alliances stratégiques comme des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant leurs compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que:

- de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités

La figure ci-dessous permet de situer les alliances stratégiques par opposition à d'autres types de relations entre entreprises :

Entreprises concernées	Clients/Fournisseurs	Concurrents
Formes de relations		
Relations de marché	Transactions	Concurrence
Fusions et acquisitions	Intégration verticale	Concentration du secteur
Coopération	Partenariat verticaux	Alliances stratégiques

Par rapport à notre définition, les divers programmes d'Airbus sont bien des alliances puisque les partenaires à ces programmes (aérospatiale, British aerospace, Casa, Messerschmidt) sont des constructeurs aéronautiques qui développent par ailleurs, chacun de leur côté, des programmes d'avions concurrents les uns avec les autres (ATR de l'aérospatiale, le CN 235 de Casa, ATPde BAe qui sont des avions de transport régional de la catégorie des 40 à 70 places).

Ils ont choisi de collaborer sur l'Airbus sans pour autant fusionner ni procéder à des prises de participations croisées entre eux.

Pour mettre en oeuvre les programmes Airbus, les industriels partenaires coordonnent les compétences et ressources nécessaires en se partageant le coût des investissements correspondant et en répartissant entre eux les tâches à effectuer.

En revanche, le rachat de Jaguar par Ford ne saurait de notre point de vue être qualifié d'alliance dans la mesure où il se traduit par la prise de contrôle de l'un des partenaires par l'autre, donc par une concentration du secteur. En outre, les relations de coopération entre clients et fournisseurs au sein d'une même filière économique sont des partenariats verticaux et non des alliances stratégiques, car ces relations ne soulèvent pas le problème de la concurrence entre alliés: ainsi, les relations étroites de partenariat entretenu par Toyota avec la constellation de ses sous-traitants et équipementiers (souvent qualifiées de quasi intégration) ne sont pas des alliances.

Enfin, l'accord IB 2 entre IBM et Bouygues dans le domaine des immeubles intelligents associe des entreprises aux domaines d'activité trop éloignés l'un de l'autre pour poser un problème de concurrence entre les partenaires et donc pour être qualifié d'alliance stratégique.

Les alliances stratégiques sont donc définies avant tout par la nature de la relation s'établissant entre les firmes alliées. Elles sont intrinsèquement marquées par l'ambiguïté de cette relation qui combine rivalité et coopération. En effet, les alliances stratégiques sont porteuses d'objectifs affichés, partagés par l'ensemble des partenaires, et peuvent donc apparaître comme des stratégies relationnelles ; mais comme ces partenaires demeurent, malgré l'alliance, des entités autonomes, les alliances stratégiques sont aussi le vecteur, où le lieu de réalisation, d'objectifs particuliers, potentiellement conflictuels, propres à chaque firme partie prenante à l'alliance.

L'alliance est dès lors un mode d'organisation qui laisse subsister des centres de décisions multiples, chaque firme partenaire disposant d'un pouvoir de décision sur la politique mise en oeuvre au sein de l'alliance, et cherchant selon toute vraisemblance à faire prévaloir ou à défendre ses intérêts propres dans les choix effectués et les actions conduites collectivement.

Cette ambiguïté des relations entre les firmes alliées ne va pas sans poser des problèmes de management propres aux alliances : un degré trop faible de collaboration risque de nuire à la réalisation des objectifs communs, mais trop de transparence peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'une ou l'autre des firmes partenaires et néanmoins rivales.

2-Pourquoi des alliances stratégiques ?

Si des firmes de plus en plus nombreuses se lancent dans ces rapprochements qui posent des problèmes de management aussi délicats, c'est parce que les alliances présentent des avantages originaux qui incitent, dans certains cas, les entreprises à les préférer aux formes plus classiques d'organisation industrielle (fusions, acquisitions, développement interne).

À notre sens, les avantages en question sont au nombre de deux :

- la préservation de l'autonomie
- la réversibilité
- la réduction des coûts et le partage des compétences (savoir faire)

- Une première caractéristique des alliances stratégiques est qu'elles procurent aux entreprises associées certains avantages habituellement obtenus de la concentration sans leur en imposer toutes les contraintes. Des entreprises alliées peuvent ainsi bénéficier, en unissant leurs forces sur une activité donnée, d'effets de taille, d'échelle ou d'expérience réservés en principe à des groupes importants, sans cependant se fondre totalement dans une entité plus vaste et sans aliéner définitivement leur autonomie stratégique.

Si tant d'alliances sont nouées depuis quarante ans entre firmes européennes dans l'aéronautique et l'armement, c'est parce que ces domaines sont très sensibles aux économies d'échelle, ce qui aurait dû favoriser la concentration, tout en étant soumis à des préoccupations d'indépendance nationale, ce qui plaide pour le maintien de groupes nationaux autonomes et s'oppose donc à toute concentration internationale.

Les alliances apparaissent dans ce contexte comme une réponse possible, permettant d'obtenir l'effet recherché tout en respectant les contraintes imposées. Le cas d'Airbus est tout à fait significatif : chaque nation conserve un constructeur aéronautique, mais par la répartition des développements et des fabrications entre eux, on se rapproche (sans l'atteindre tout à fait) de la rationalisation industrielle qui permettrait une fusion des firmes impliquées.

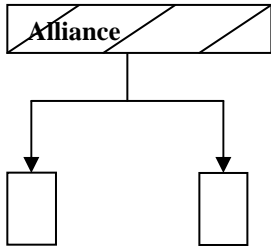
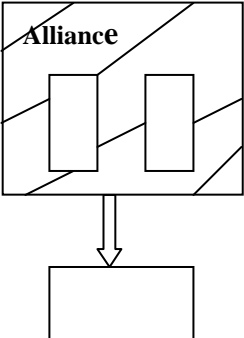
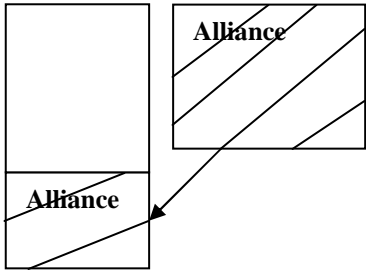
- La seconde originalité des alliances est que, n'étant pas des mariages irrévocables, elles autorisent un certain degré de réversibilité des décisions stratégiques. Lorsque deux

entreprises décident de s'unir à travers une alliance stratégique, elles ne sont pas tenues de s'engager d'une manière définitive ce qui autorise une certaine flexibilité (par opposition à une fusion ou une acquisition).

- Le troisième avantage des alliances c'est de réduire les coûts et donc les risques par un partage des ressources nécessaires à la réalisation du projet commun. Dans un contexte marqué par une hyper concurrence la mise en commun de ressources s'avère utile pour ne pas dire indispensable notamment dans la conduite d'opérations de recherche et développement.

3-Les différentes formes d'alliances stratégiques

On peut distinguer trois grandes catégories d'alliances qui répondent chacune à des objectifs et des modalités différents. Voyons donc pour commencer un schéma et ensuite les explications

	Alliances d'intégration conjointe	Alliance additive	Alliance complémentaire
			
Objectifs	Effets de taille sur un stade isolé du processus de production ou division des frais et des risques	Effet de taille sur le produit complet commun aux alliés	Valorisation de la complémentarité des contributions
Effets sur la concurrence	La concurrence peut rester frontale	La concurrence est neutralisée et se transforme en rivalités internes	La concurrence directe est évitée par différenciation
Exemples	-Moteurs conçus en commun entre plusieurs constructeurs automobiles (Volvo et Renault à une certaine époque) -modèle conçu en commun entre plusieurs constructeurs automobiles (ex : le 806 et le monospace de Lancia et Fiat)	-Airbus -ATR -Eurocopters	-Matra et Renault pour l'Espace à ses débuts -Coca et Danone pour Minute Maid à ses débuts -Tetra pack et Bonduelle pour la nouvelle conserve révolutionnaire

-les **alliances complémentaires** associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. Ces alliances complémentaires portent principalement sur la commercialisation d'un produit par une entreprise mais sachant que le développement et la fabrication ont été réalisés par une autre entreprise.

Par exemple Ford commercialise aux USA des modèles développés par son allié Mazda, de même Renault distribue dans son réseau et sous sa marque l'espace, véhicule à carrosserie en plastique, développé par Matra automobiles et assemblé par ce dernier dans son usine de Romorantin (à ses débuts car l'alliance a été remise en cause depuis par Renault qui a pu se passer de la technologie de Matra). Les opérations contractuelles du type piggy back s'inscrivent dans ce type d'alliance.

-les **alliances d'intégration conjointe** unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés. Ces éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et se font concurrence sur le marché.

Ainsi, Siemens et IBM produisent ensemble des composants électroniques communs qui entrent dans les équipements informatiques commercialisés séparément par les deux entreprises, de même que Peugeot, Renault et Volvo produisent un moteur V 6 commun utilisé dans leurs modèles haut de gamme respectifs.

-les **alliances additives**, enfin, associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Contrairement aux alliances complémentaires, les compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire et l'objectif recherché est un objectif de taille. C'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché. Ainsi, le supersonique Concorde a-t-il été développé, produit et commercialisé par sud aviation et British Aircraft corporation. Les avions sortis des chaînes de l'un ou l'autre constructeur étaient identiques et ne pouvaient donc être mis en concurrence sur le marché. Dans l'industrie européenne des hélicoptères, on assiste au développement d'un réseau complexe d'alliances, ce qui permet d'obtenir des résultats comparables à la concentration du secteur sans procéder à des fusions- acquisitions. Il en est aussi de même avec Airbus qui est le fruit des efforts réalisés en commun par 4 entreprises aéronautiques européennes qui ont décidé d'associer leurs ressources.

Conclusion générale sur la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est une science dont l'objet principal consiste à faire émerger des avantages concurrentiels qui vont contribuer à asseoir et consolider la position de l'entreprise. Toute stratégie d'entreprise doit se caractériser par un renforcement de sa situation en tirant profit des opportunités offertes par l'environnement et également de ses propres forces internes (ce qui suppose bien évidemment de les connaître !).

C'est la raison pour laquelle avant d'engager une démarche stratégique il faut commencer par élaborer un diagnostic interne et externe sur lequel on va ensuite s'appuyer pour fixer de grandes orientations stratégiques. Dans les grandes entreprises, il arrive souvent que des services soient dédiés spécifiquement à la stratégie, tandis que dans les plus petites celle-ci s'effectue de manière tacite par le propriétaire ou les dirigeants. Par opposition aux décisions opérationnelles les décisions d'ordre stratégique sont par nature risquées par ce qu'elles engagent l'entreprise dans le long terme mais aussi parce qu'elles mobilisent des moyens élevés.

Quoi qu'il en soit une bonne stratégie doit répondre à certaines caractéristiques :

- la pertinence externe, c'est à dire l'adaptation au marché

- la pertinence interne, c'est à dire une adaptation à la situation de l'entreprise

- une bonne compréhension et appropriation par le personnel, à défaut de quoi il n'y a pas d'adhésion au projet ce qui se traduit souvent par un **échec (voir document<< Les**

alliances dans le segment des monospaces : les cas Matra-Renault&PSA- Fiat>> complément chapitre 5).