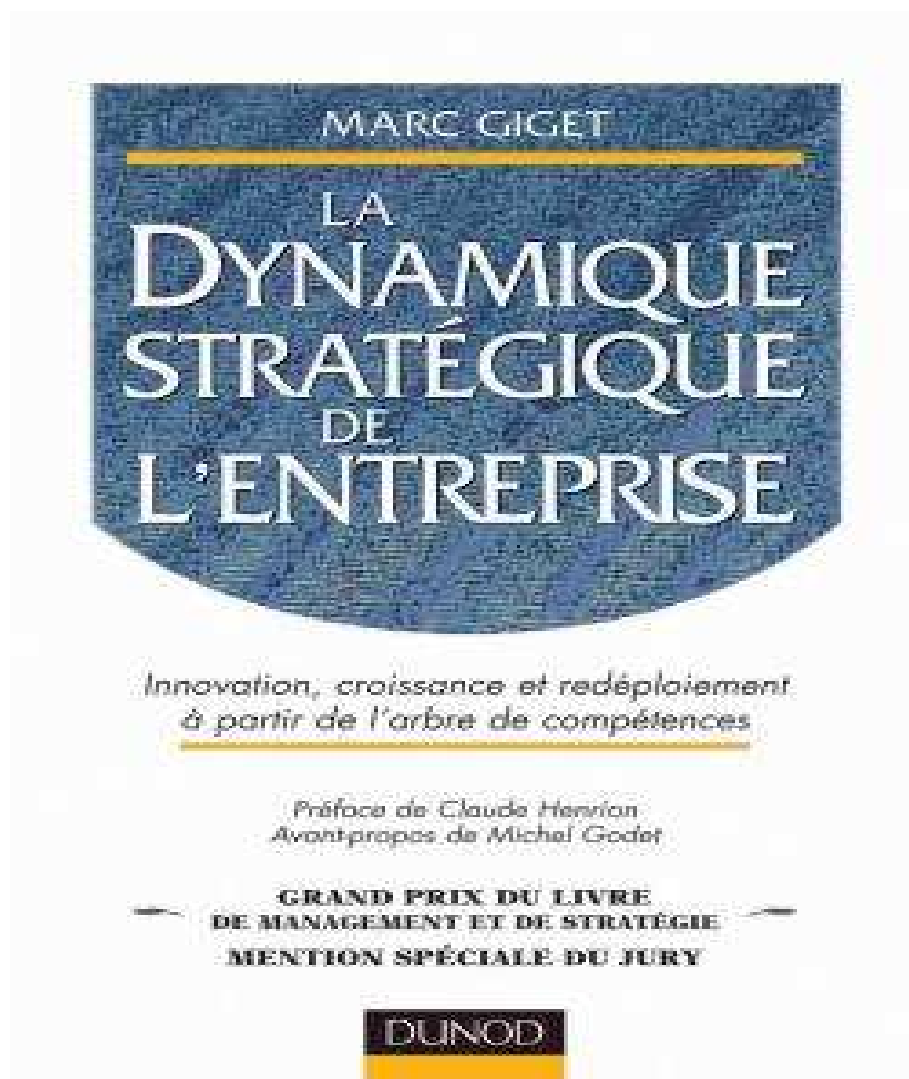


## Fiche de lecture



Angèle DELBE - 2013/2014  
Professeur : Yvon PESQUEUX

# Sommaire

Présentation de l'Auteur :	3
Les Hypothèses et les postulats de l'auteur	
Actualité de la question de l'auteur	
La Méthodologie de l'auteur	
Analyse et critique de l'ouvrage	
<b>Partie 1 : « Objectifs et finalité de la stratégie d'entreprise »</b>	<b>5</b>
<i>La stratégie d'entreprendre</i>	
<i>La fonction d'innovation de l'entreprise</i>	
<i>La nécessité d'une offre créative</i>	
<i>La création de richesse (source de légitimité de l'entreprise)</i>	
<i>Les fonctions stratégiques de l'entreprise</i>	
<i>L'identité de l'entreprise, fondement de sa démarche stratégique</i>	
<i>Logique et dialectique de l'entreprise</i>	
<i>Dynamique et trajectoire de l'entreprise : faire du temps son allié</i>	
<i>La dimension humaine de l'identité d'entreprise : le rôle des acteurs</i>	
<i>Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise</i>	
<b>Partie 2 : « La pensée stratégique en mouvement »</b>	<b>16</b>
<i>Doctrine, facteurs historiques et contingences de la stratégie d'entreprise</i>	
<i>Entrepreneuriat et croissance économique : regard historique sur les raisons d'un divorce à la française</i>	
<i>Évolution des thèmes structurants des pratiques stratégiques en France</i>	
<i>Domination, crise et renouveau de l'entrepreneuriat américain</i>	
<i>Intérêt et limites des grands types d'approche stratégique de l'entreprise</i>	
<b>Partie 3 : « Le pilotage de la réflexion et de l'action stratégique de l'entreprise »</b>	<b>21</b>
<i>La nécessité d'un outil fiable d'analyse et d'évaluation</i>	
<i>Analyse de la fonction de création de valeur de l'entreprise</i>	
<i>L'analyse dynamique : analyse rétrospective et prospective</i>	
<i>Identification et formulation des options stratégiques</i>	
<i>Choix stratégiques, élaboration du plan d'action, affectation des ressources, mise en œuvre</i>	
<i>Bilan, évaluation des résultats, valorisation de l'action collective.</i>	
<b>Conclusion :</b>	<b>26</b>



**Marc Giget** est diplômé de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) et Docteur en Économie Internationale / Économie du développement (EHESS –Panthéon/Sorbonne).

Président de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation. Depuis 1999, il anime les conférences des Mardis de l'Innovation à la Sorbonne

- ✚ De 1973 à 1983, il crée et dirige le SEST, groupe de recherche sur les problèmes Sociologiques, Économiques et Stratégiques liés aux Techniques nouvelles
- ✚ En 1983, il crée Euroconsult, groupe de recherche, d'études et d'évaluation indépendante de grands projets d'innovation.
- ✚ En 1998, Marc Giget est élu Professeur Titulaire de la Chaire d'Économie de la Technologie et de l'Innovation au Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris (CNAM).
- ✚ En 1999, Marc Giget lance à Paris Les Mardis de l'Innovation
- ✚ En 2002, il crée l'Institut Européen de Stratégies Créatives et d'Innovation
- ✚ En 2008, le CNAM lui confie la Chaire de Gestion de l'Innovation.
- ✚ En 2008, Marc Giget crée le Club de Paris des Directeurs de l'Innovation

#### **Publication**

« La Dynamique stratégique de l'entreprise: création, Innovation et redéploiement stratégique », Dunod en 1998.

Marc Giget est aussi l'auteur d'une cinquantaine d'articles sur les processus d'innovation.



**Véronique Hillen** est diplômée de l'ESCP Europe (Paris, Oxford, Berlin) et d'un master de l'École Centrale de Paris,

- ✚ Experte en innovation et stratégie depuis 15 ans, elle a développé une compétence scientifique et pédagogique en design thinking depuis 2006
- ✚ Directrice académique du département « Génie Industriel » de l'École des Ponts ParisTech et à l'initiative de formations au sein de l'école comme Innovateurs et ME310
- ✚ Créatrice et porteuse du projet d.school dans le cadre d'IDEFI (Initiatives d'Excellence à la Formation Innovante)

## Les Hypothèses et les postulats de l'auteur

Dans le contexte de globalisation et de crise économique la question que se posent souvent les entrepreneurs est : quelle est la direction qui pourrait nous permettre d'éviter les écueils et ainsi atteindre le succès tant souhaité (savoir où l'on va, où l'on voudrait aller).

Un bon entrepreneur doit savoir prendre des risques et pour cela il doit non seulement connaître son entreprise « qui suis-je ? » mais aussi son environnement. Marc Giget, dans son ouvrage va nous démontrer que l'entreprise, pour assurer sa pérennité et sa prospérité, doit intégrer constamment le meilleur état des connaissances dans une offre créative qui réponde aux attentes de la société, elle a besoin de connaissances assez pointues de son environnement mais surtout bien connaître sa propre entreprise et avoir une approche stratégique basée sur le futur en utilisant les informations du passé et du présent (arbre de compétence).

## Actualité de la question de l'auteur

Le fait d'entreprendre constitue en soi une démarche stratégique.

L'entreprise peut vivre sans stratégie mais les changements notables de son environnement peuvent mettre son existence en péril.

Notons que la plupart des échecs d'entreprise s'expliquent par des erreurs d'appréciations des enjeux liés à l'évolution de l'environnement, des mutations importantes, des révolutions fondamentales qui ont été ignorés ou mal interprétés, sinon niés par les entreprises leaders. Le fait que le problème initial soit mal posé constitue le principal blocage dans la stratégie de développement d'une entreprise (François Michelin).

## La Méthodologie de l'auteur

Marc GIGET traite dans cet ouvrage « La dynamique stratégique de l'entreprise » en trois grandes parties.

Dans la première partie il explique quels sont *les objectifs et la finalité de la stratégie d'entreprise*, nous invitant ainsi à (re)découvrir toutes les facettes de l'entreprise : créativité, innovation, rôle des hommes, mythe du combat, relation au temps...

Dans la seconde partie *La Pensée stratégique en mouvement*, il fait la démonstration de l'impact fondamental des spécificités nationales et le contexte historique sur les concepts et pratiques qui structurent la stratégie des entreprises et enfin dans une troisième partie centrée sur *Le pilotage de la réflexion et de l'action stratégique de l'entreprise*, il fournit une démarche complète et rigoureuse, issue des meilleures pratiques, pour piloter la réflexion et l'action stratégique de l'entreprise, considérée comme un arbre de compétences.

## Analyse et critique de l'ouvrage

Dans son ouvrage, Marc GIGET aborde un sujet pour le moins complexe : comment entreprendre demain si nous ne possédons pas les connaissances nécessaires qui pourraient nous permettre de mieux répondre aux attentes de la société ; sans pour cela utiliser des outils trop techniques qui auraient pu nous freiner dans la progression de notre lecture. Le monde et les besoins changent à grand pas, comment faire pour prévoir le futur et rectifier le tir en cas de besoin ? Y a-t-il moyen de réorienter le cours des événements ?

Marc GIGET nous initie à sa manière à mieux comprendre l'entreprise en la décortiquant sous toutes ces facettes, ce qui pousse l'entrepreneur à adopter des stratégies en tenant compte de ses concurrents et de son environnement interne comme externe.

## PREMIÈRE PARTIE

### Objectifs et finalité de la stratégie d'entreprise

Dans cette première partie Marc Giget fera l'analyse des grands thèmes portant sur la stratégie de l'entreprise tels que :

- L'intérêt et les difficultés de la fonction d'entreprise, qui relie le monde des connaissances à celui de la société par l'innovation
- Le processus spécifique de création de richesse par l'entreprise et les conséquences stratégiques qui en découlent
- L'originalité de chaque entreprise et la définition de son identité
- La dynamique stratégique de l'entreprise dans sa relation du temps
- La dimension humaine et le rôle complexe des acteurs
- La relation aux autres entreprises.

### 1 – STRATEGIE D'ENTREPRISE

Sans stratégie l'entreprise gère les affaires courantes et s'adapte plus ou moins à l'évolution de son environnement, mais pour continuer à entreprendre elle doit maintenir une réflexion cohérente qui alimente son action (réflexion de créativité, analyse, décision, mobilisation des ressources débouchant sur l'action).

Prendre du recul, sortir du quotidien, porter un regard sans cesse renouvelé tant sur l'environnement extérieur que sur l'entreprise elle-même, voilà ce que nécessite la démarche stratégique de l'entreprise. Il va sans dire que toute stratégie d'entreprise constitue une prise de risque et que ses facteurs de risque sont multiples (complexité technique du projet, incertitude du marché, changement de réglementation, possibilités de défaillances des partenaires, crises sociales ou politiques, ...).

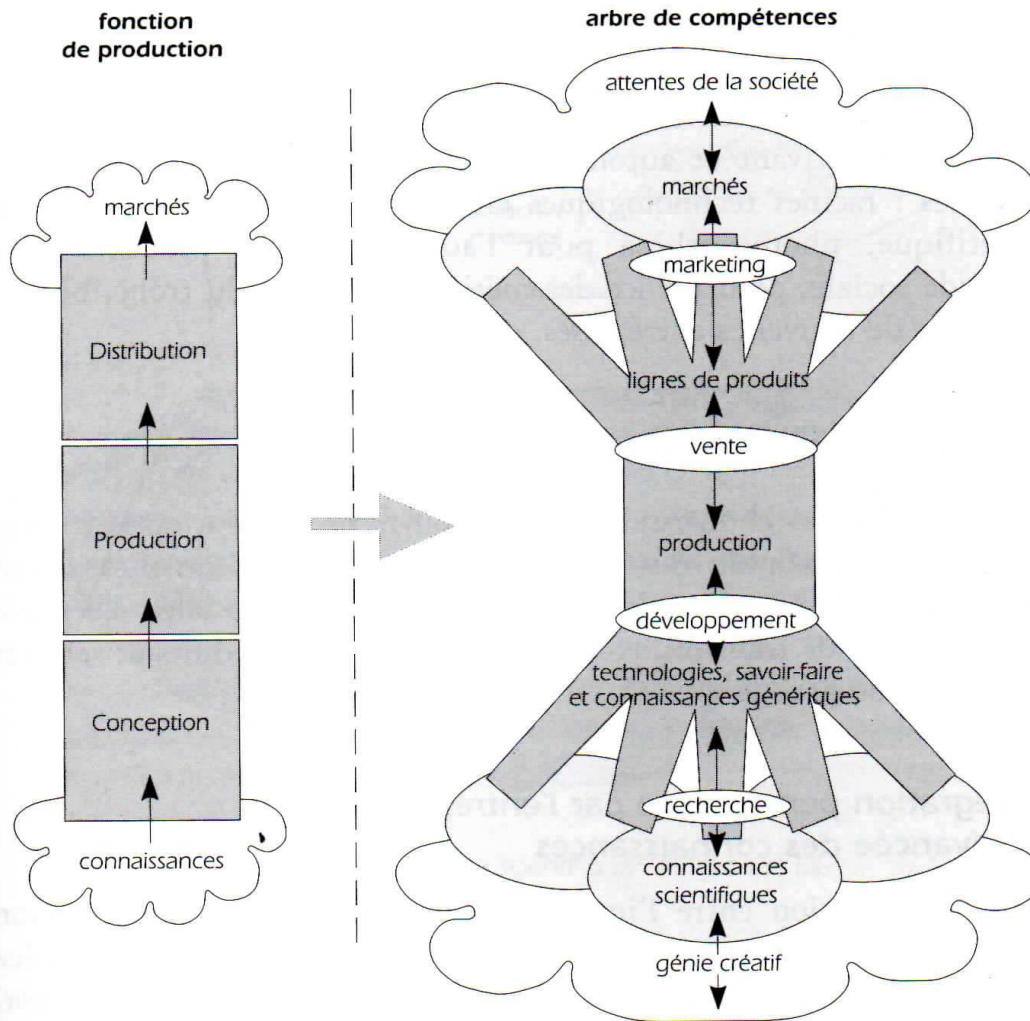
L'entreprise doit pouvoir redéfinir son action en fonction de l'évolution du contexte et réagir aux actions des autres entreprises. Ainsi M. Giget conclut en disant que « *l'art de la stratégie consiste à obtenir des résultats optimaux avec une économie de moyens* »

### 2 – LA FONCTION D'INNOVATION

La fonction de production y est définie plus par son métier, car selon l'auteur « l'entreprise relie le champ des connaissances tant du point de vue scientifique et technique à partir desquelles elle conçoit ses produits et services d'une part et des individus qui sont ses clients d'autre part. ».

Le rôle de l'entreprise est caractérisé par trois phases qui sont : conception, production, distribution.

Pour bien comprendre sa fonction de création de richesse et sa dynamique de croissance il est nécessaire d'approfondir l'analyse et d'élargir le concept de fonction production à celui de l'arbre de compétences de l'entreprise. L'arbre de compétence de l'entreprise s'articule donc autour des trois mêmes étapes de la fonction de production classique (conception, production, distribution). Mais en approfondissant la façon dont s'établit la il permet de visualiser la façon dont les compétences s'emboîtent et se combinent dans l'entreprise dans le processus de formation de la valeur.



L'entreprise intègre le meilleur état des connaissances sous forme de produits et services correspondant aux besoins de la société. L'évolution rapide des connaissances et les mutations sociales nécessitent une adaptation permanente de ses techniques, de ses métiers, de son organisation, de ses produits et services. La recherche (en amont) et le marketing (en aval) sont les deux moyens principaux qui permettent à l'entreprise de se redéployer à partir de ses compétences. Elle le fait par une offre créative renouvelée, réalisant une synthèse entre le progrès des connaissances et l'évolution des attentes de la société.

**Figure 2.1** – De la fonction de production classique à l'arbre de compétences de l'entreprise

Les fonctions clés sont indissociables et interdépendantes. Le renouvellement de l'entreprise se fait par l'intégration de nouvelles connaissances, technologies et savoir-faire issus du progrès des connaissances. L'arbre de compétence fait apparaître l'importance de la dynamique entrepreneuriale pour le renouvellement de l'entreprise. Elle est porteuse de plusieurs analogies : les racines technologiques en interconnexion avec le terreau scientifique, photosynthèse pour l'adaptation des produits à la demande sociale, permanence des métiers au niveau du tronc, bouturage pour de nouvelles entreprises, etc.

L'entreprise s'appuie sur les connaissances, mais aussi sur le génie créatif qui provient ses « créateurs » par vocation ou par métier (écrivains, artistes, compositeurs...), le rôle de l'entreprise est de mettre en relation le monde de la création avec l'ensemble de la société.

### 3 – LA NECESSITE D'UNE OFFRE CREATIVE

***Les produits et les marchés ne sont que des points de contact en évolution constante.***

Le produit n'est qu'un point de contact entre une offre (de l'entreprise) et une demande (des individus). L'offre créatrice constitue un débordement d'un état du marché, une avancée conceptuelle, un changement de paradigme.

Si des marchés peuvent être saturés à un état des connaissances, il n'y a pas de limite à leur renouvellement. Les attentes et les besoins des individus sont génériques, permanents et n'évoluent que très lentement. Mais les désirs et rêves qui y sont associés sont sans limites puisque l'imagination de l'homme est infinie. Il n'y a pas de marché (demande) qu'au moment où celle-ci rencontre une offre. L'auteur prend pour exemple la réalisation d'un voyage aux Antilles, voyage quasi impossible pour monsieur tout le monde il y a de cela quelques décennies à cause du prix exorbitant que coûtait ce rêve mais qui au fil du temps est devenu une demande très forte. Progressivement, grâce à une offre créative, les rêves et les désirs sont devenus réalités et ont généré une « demande ». Des entreprises ont vu le jour, d'autres se sont améliorées grâce à la créativité et à l'innovation.

Les entreprises mettent à la disposition des individus des produits et services de mieux en mieux adaptés à la satisfaction de leurs désirs à des coûts relatifs décroissants.

***L'importance du marketing « amont »***

Les études de marché ne sont qu'une photographie instantanée, elles vont fournir des informations utiles à la créativité et au processus d'innovation, l'analyse doit se situer en amont du marché, avec des outils plus complexes permettant la mise en place de capteurs pertinents. (Étude de besoins, analyses fonctionnelles, études d'attentes utilisateurs, étude de comportement et de pratique sociale, analyse sensorielle, approches oniriques et hédonistes).

L'analyse des désirs et besoins des individus est comparable à l'activité de R&D dans le domaine des sciences et techniques. Beaucoup d'entreprises ont fait de la satisfaction des rêves et désirs des individus le thème de leur communication. Mais en réalité rester un capteur actif des attentes de la société pour en être le fournisseur zélé reste un défi permanent pour l'entreprise.

***« Vision générale » « feeling » et analyse structurée ne sont pas contradictoires***

Il n'est pas nécessaire de multiplier les analyses et les chiffres pour prendre les bonnes décisions, et que la démarche créative et stratégique est fondamentalement individuelle et instinctive.

Le marché potentiel correspond à un besoin (non encore perçu) à donc été créé à partir d'une bonne anticipation fondée sur la prise en compte des désirs et comportements des individus. C'est souvent à l'insu des utilisateurs futurs que les innovateurs sont porteurs de solutions à leurs désirs et souhaits non formulés, car sans réponse.

#### **4 - LA CREATION DE RICHESSE, SOURCE DE LEGITIMITE DE L'ENTREPRISE**

La fonction création de richesse par les entreprises est souvent considérée comme un acquis. Le terme de valeur s'est imposé pour définir une création de richesse. Chacun des partenaires exige sa part produite ; valeur de l'action et dividendes pour l'actionnaire, mais aussi (re)valorisation des salaires et intéressement aux résultats pour les employés, produits à forte valeur ajoutée pour le client, intérêts pour les banques finançant les investissements et le fonds de roulement, taxe sur la valeur ajoutée, sur les bénéfices et les plus-values pour l'État. La création de valeur est la raison d'être de la stratégie d'entreprise, elle résulte de sa capacité à réaliser au mieux la jonction entre le champ des connaissances et celui des besoins par une offre créative de produits et services adaptés aux besoins.

***Les générations et révolutions technologiques créatrices de valeur***

En période de révolution technologique, l'efficacité de la fonction de production s'améliore beaucoup par des connaissances et technologies nouvelles, au point de changer complètement la donne économique et industrielle de secteurs entiers. Ces périodes constituent une menace de disparition pour les entreprises qui dominaient un état de la technique et s'avèrent incapables d'aller au-delà et une opportunité pour celles qui ont la capacité de se redéployer vers les secteurs en émergence et les nouveaux entrants, elles modifient la donne économique entraînant la diminution des besoins en travail et en capital, malgré une forte croissance de la production. Le marché de remplacement assure la poursuite de la production mais non la croissance.

***Pourquoi et comment la création de valeur ?***

La création de valeur est intrinsèque au développement de l'entreprise. L'efficacité de l'entreprise dans sa création de valeur suppose qu'elle produise ses biens et services de la façon la plus efficace dans un contexte et à un état de l'art donné. Sa création de valeur absolue ne peut s'apprécier qu'en fonction de la meilleure offre disponible. De manière générale la création de valeur de l'ensemble industriel résulte du génie créatif des individus, du progrès des connaissances, des sciences et techniques, de la capacité de création de produits et services répondant aux besoins de la société, du génie industriel, de la libre concurrence, d'un système de distribution ouvert.

La valeur créée par une entreprise sera d'autant plus importante qu'elle aura une bonne maîtrise de l'ensemble des étapes de la chaîne de création de valeur.

## 5 - LES FONCTIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Les fonctions essentielles de l'entreprise sont au nombre de six et se décomposent de la manière suivante : *deux fonctions* de « **ressources** »

- **financières** qui alimentent les investissements et le fonds de roulement de l'entreprise en contrepartie d'un retour sur investissement,
- **humaines** qui font fonctionner l'entreprise par leur force de travail contre rémunération, avantage sociaux et un intéressement aux résultats. Les ressources humaines peuvent être complétées par du personnel intérimaire.

*Trois fonctions* de « **compétences** » relatives aux étapes du processus de production :

- **la conception** c'est à ce niveau que se prépare le renouvellement technologique et cognitif de l'entreprise
- **la production**, c'est à ce niveau que se situe l'essentiel des immobilisations de l'entreprise.
- **marketing/vente** : cette fonction est responsable de la réalisation de l'essentiel du chiffre d'affaire de l'entreprise
- 

Et enfin la fonction de direction générale qui est le cœur de l'ensemble. Toutes ces fonctions sont différentes les unes des autres tout en étant interdépendantes. Chaque fonction est le lieu d'une capitalisation des compétences et des actifs de l'entreprise.

### *Les fonctions transversales*

Les projets d'entreprise se traduisent par l'existence de fonctions transversales. Trois de ces fonctions sont fondamentales dans la stratégie d'entreprise : la qualité, la communication et l'innovation.

### *Interdépendance et cohérence des fonctions*

Les fonctions de l'entreprise sont dépendantes les unes des autres dans son action. Chaque fonction fondamentale est stratégique, car indispensable pour qu'il y ait existence autonome de l'entreprise et qu'elle constitue un lieu cohérent de construction d'un avantage stratégique.

### *Dynamique inter-fonctionnelle et efficacité stratégique*

Penser que se sont les clients et les actionnaires qui définissent le projet d'entreprise, c'est se fourvoyer.

Le projet d'entreprise se définit avec l'ensemble des responsables des grandes fonctions de l'entreprise qui souvent sont de formation et de culture différentes.

Si le projet d'entreprise n'est pas suffisamment mobilisateur et motivant pour les différentes fonctions de l'entreprise, chacune risque de se comporter en baronnie et de développer une stratégie propre.

### *Interdépendance des différentes fonctions dans la stratégie globale*

La dynamique stratégique ne dépend pas seulement de l'excellence des fonctions clés de l'entreprise, mais aussi de l'implication de chacune d'elles dans le projet d'ensemble et de la coordination de leur action.

### *Cohérence et coordination des fonctions stratégiques*

Définir ce qui est la stratégie dans l'entreprise se trouve être une grande question. En fait, aucune des grandes fonctions de l'entreprise n'est plus stratégique que l'autre, néanmoins chacune d'elle peut le devenir. Les facteurs qui constituent à un moment donné des avantages déterminants de l'efficacité stratégique se font oublier car ils sont bien maîtrisés et ne pose pas de problème, si mal maîtrisée elle peut à tout moment menacer l'équilibre de l'entreprise.

La pérennité de l'entreprise est la vigilance que l'on exerce sur chacune de ses fonctions stratégiques, d'où l'importance de la bonne communication entre ces différentes fonctions.



Le terme de stratégie est utilisé au niveau de chacune des multiples facettes de l'activité de l'entreprise (ex. stratégie produit, stratégie marketing, stratégie fiscale, etc.).

### ***Hierarchie fonctionnelle dans la stratégie d'entreprise***

Dans bon nombre d'entreprises les grandes fonctions n'ont pas la même importance stratégique. Prenons les grandes fonctions de compétence, elles ne sont pas hiérarchisées et les échanges se font de façon directe sur une base triangulaire.

L'innovation technique est supposé être la source fondamentale du succès, mais la mise en production débouche souvent sur un échec commercial, la vente de produits conçus en l'absence de toute prise en compte de besoins réels du marché sont difficilement vendables.

\*De nombreux exemples et schémas sont représentés dans cette partie pour permettre une meilleure compréhension des différentes approches.

## **6 - L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE, FONDEMENT DE SA DEMARCHE STRATEGIQUE**

La préoccupation principale de l'entreprise dans son analyse stratégique concerne son identité et ses objectifs.

Sa réflexion se porte sur l'existant et les acquis du passé pour mieux appréhender l'avenir.

Le questionnement du style :

- Qui sommes-nous en tant qu'entreprise, quelle est notre raison d'être, quel est notre métier, comment pouvons-nous nous définir, quelles ont nos compétences distinctes par rapport aux autres entreprises ?
- D'où venons-nous, comment sommes-nous arrivés là, quel est notre histoire, notre culture, nos acquis, nos valeurs, nos atouts, nos forces et nos faiblesses, quelles leçons tirer du passé et quelles dynamiques adoptées pour notre évolution ?

Relèvent de l'identité dans les dimensions : analyse fonctionnelle et du rôle de chacun d'une part et différenciation, concurrence, alliances et partenariats, d'autre part.

Le concept de stratégie est lié à une notion d'autonomie de réflexion, de volonté et d'action qui s'appuie sur les caractéristiques liées à l'identité de l'entreprise qui déterminent sa capacité stratégique.

Toute démarche stratégique s'appuie sur une réaffirmation de son identité. La recherche d'identité est liée à la notion d'autonomie stratégique de l'entreprise. Si l'entreprise n'a pas conscience de son identité, elle ne peut élaborer de stratégie propre. Nombreux sont ceux qui pensent que l'identité de l'entreprise est liée à sa fonction de production, mais une bonne perception de l'identité de l'entreprise ne se résume pas à une simple question de définition.

### ***Sortir des schémas administratifs***

Les définitions administratives sont les plus structurantes car allant de pair avec des réglementations spécifiques qui encadrent l'activité des entreprises. La grande diversité des entreprises et leur complexité rendent souvent difficiles l'affirmation de leur identité.

### ***Les descripteurs de l'identité de l'entreprise***

Les deux critères importants de l'identité de l'entreprise sont le **produit** qu'elle fabrique ou commercialise et le **métier** qu'elle met en œuvre.

#### **Le produit**

L'évolution progressive de la nature des produits et services issus de l'entreprise modifie l'identité de l'entreprise, et toute mutation profonde que constitue le changement de nature des produits est un facteur important de crise d'identité.

#### **Le métier**

La notion de métier est liée à celle de l'utilité d'un savoir faire humain accumulé et transmis. Le concept de métier est utilisé très souvent pour qualifier le produit ou pour définir un champ technologique plus large. Les définitions données jusqu'alors étaient proches des *business units*.

### ***L'identité nationale, régionale, internationale***

Les entreprises, tout comme les individus, ont des attaches régionales, une nationalité.

Les développements toujours plus importants et les échanges entre régions de plus en plus éloignées de même que la mondialisation des marchés et de la concurrence modifient leur référentiel ainsi que leur identité.

De nombreuses entreprises disparaissent en tant que structure autonome par le jeu des fusions rendues nécessaires par le nouvel espace géographique de concurrence, tandis que d'autres s'adaptent pour passer à une taille mondiale.

### ***L'identité et donc la stratégie, ne sont pas affaire de taille***

Le terme de PME ne recouvre rien concernant la taille des entreprises si ce n'est que pour signifier qu'il ne s'agit pas d'un grand groupe. La taille absolue a peu d'importance dans la logique stratégique de l'entreprise. Une taille donnée a une signification très différente suivant les secteurs, les marchés, les pays, l'âge de l'entreprise, son mode d'organisation, la nature et le caractère innovant ou non de ses produits.

Les entreprises ont pour vocation de croître et de se développer et leur passage par une taille donnée correspond à des trajectoires et des projets différents qui leur sont propres.

## **7 - LOGIQUE ET DIALECTIQUE DE L'ENTREPRISE**

### **L'entreprise « objet »**

Cette dimension a une fonction de création de richesse. Elle porte la logique industrielle de l'entreprise et sur ses concepts (économie d'échelle, taille critique, spécialisation, segmentation, relations aux fournisseurs et aux clients, concurrence).

Cette dimension est traitée comme « objet » dont les fonctions, le périmètre, les segments d'activité, les produits, les marchés peuvent être adaptés en fonction d'une logique d'efficacité.

### **L'entreprise « sujet »**

Cette dimension concerne le comportement des acteurs de l'entreprise dont les motivations et intérêts sont de nature différente et antagoniste. La stratégie concerne la capacité de l'entreprise à se forger une identité par laquelle elle devient un « sujet » responsable de son destin. Le projet d'entreprise doit être suffisamment porteur pour que l'ensemble des partenaires puisse y adhérer. Cette fonction de création de valeur pour l'ensemble des partenaires constitue le fondement même de la légitimité économique et sociale de l'entreprise.

La synthèse de ces deux dimensions clés de l'identité de l'entreprise qui sont sa « dimension fonctionnelle de création de valeur et sa dimension relationnelle de stratégie des acteurs » se réalise de façon dynamique à travers le projet d'entreprise.

### ***Le projet d'entreprise : un engagement collectif***

Avant d'être créé, l'entreprise n'est qu'un projet qui sera discuté ça et là avec des éventuels partenaires, elle ne sera effective que lorsque les dits partenaires seront parties prenantes au projet. Au démarrage l'entreprise a besoin de ressources humaines pour la faire fonctionner, des capitaux pour financer les investissements de départ, sans oublier un fonds de roulement.

Généralement, la base des ressources humaines et financières est constituée par les porteurs de projet eux même. Le succès du projet ne dépend que de la crédibilité du projet.

Enfin, vient l'étape où l'on doit convaincre d'autres partenaires industriels, des fournisseurs, des distributeurs, du sérieux et de l'intérêt du projet afin d'accepter une relation d'affaires.

Au début de la création les tâches ne sont pas très clairement définies et les risques sont partagés, les partenaires peuvent participer au capital ou accorder des crédits fournisseurs.

Les ressources humaines est la ressource essentielle dans l'entreprise car elle a besoin de personnes qualifiées qui favorisera le développement de l'entreprise.

### ***La recherche de la pérennité***

#### **La culture de la tradition**

La tradition existe au sein de toute entreprise et le fonctionnement de ces entreprises n'est possible que grâce aux règles issues de leur histoire (événements marquants succès ou échecs).

L'entreprise peut s'identifier aux produits, aux techniques, aux procédés, au mode d'organisation et de commercialisation sur lesquels a été fondé son succès initial et qui ont fait la preuve de son efficacité (tradition), cela peut être assimilé à ses « valeurs » fondamentales.

### **La nécessité de l'adaptation**

M. Giget nous dit que la problématique de l'adaptation est à l'origine de la majorité des prises de conscience stratégique dans les entreprises. Elle résulte d'une évolution majeure de l'environnement qui intervient comme point de départ d'une réflexion stratégique globale. Face à cette évolution l'entreprise doit comprendre et anticiper son évolution pour définir la nature et le degré des adaptations nécessaires.

L'analyse comparée de groupes industriels sur longue période montre que ceux qui sont restés leaders ne se sont pas contentés de s'adapter. Au-delà des restructurations et des rénovations, ils se sont redéfinis et renouvelés, le plus souvent de manière fondamentale, par l'innovation.

### **La reprise de l'initiative par l'innovation**

Pour une entreprise nouvellement créée, l'innovation constitue un facteur fondamental de sa raison d'être, mais pour l'entreprise déjà existante, l'innovation est un défi, un moyen de se renouveler.

Une bonne stratégie résulte le plus souvent d'un dosage entre des actions relevant de la tradition, de l'adaptation et de l'innovation.

## **8 – DYNAMIQUE ET TRAJECTOIRE DE L'ENTREPRISE : FAIRE DU TEMPS SON ALLIE**

L'entreprise n'a de sens que dans le mouvement, elle est faite essentiellement de flux ; production, investissements, R & D, ventes, embauches, formation. Elle est par nature en déséquilibre vers l'avant, au point d'être insaisissable de façon figée.

La valeur de l'entreprise (*corporate value*) est liée à sa capacité anticipée à poursuivre durablement un processus de création de richesse. Elle résulte de la prise en compte de la confiance des partenaires dans sa capacité à affronter le futur (*goodwill*). Elle est donc condamnée à produire de la richesse de manière continue, car c'est là le prix de son autonomie stratégique.

Ce qui détermine son aptitude à rester créatrice de richesse c'est sa capacité à renouveler l'ensemble de ses compétences et à les valoriser à travers une offre créative de produits et services vendus sur un marché en croissance.

Tous les concepts clés de la stratégie d'entreprise sont des concepts dynamiques. Ils traitent de planification, d'anticipation, de prospective de *strategic vision* ou *strategic intent*, de goodwill, de valeur anticipée.

L'entreprise n'existe que comme une projection de l'avenir, sa stratégie résulte que d'anticipations et peut donc être dynamique.

### ***La maîtrise du temps est une clé de l'efficacité stratégique***

En stratégie, le choix de l'instant où l'action doit intervenir est déterminant. La vie quotidienne de l'entreprise est faite d'échéances vis-à-vis des actionnaires, fournisseurs, créanciers, clients et salariés. La confiance entre les partenaires de l'entreprise à une dimension temporelle très importante. Les points de rencontre des partenaires constituent des engagements mutuels informels ou contractuels.

La capacité de l'entreprise à maîtriser le temps est un atout stratégique clé. Cette maîtrise se traduit à différents niveaux par :

- ✓ La capacité de ne pas perdre de temps
- ✓ La capacité de bien enchaîner les actions stratégiques
- ✓ La capacité d'évaluer le moment opportun d'engagement de l'action
- ✓ La capacité de se dégager à temps des marchés en déclin et de s'engager sur ceux en émergence
- ✓ La capacité d'anticiper les facteurs qui vont constituer des points d'appui d'une stratégie de croissance en phase avec son temps.

L'équipe dirigeante doit veiller à assurer la continuité par rapport au passé.

### ***Ne pas tenir ses projets pour acquis***

Tout entrepreneur conscient sait que l'on ne doit pas toujours se fier aux prévisions faites dans les plans stratégiques, (*business plans, cash flow*) car il existe toujours des aléas. Une règle fondamentale des affaires est de considérer les dépenses engagées comme un minimum qui à toutes les chances d'être dépassé à la date prévue, et les recettes anticipées comme un maximum qui a peu de chance d'être atteint. La capacité à tenir un engagement et à honorer une échéance est le facteur le plus important pour obtenir la confiance de ses partenaires financiers.

Sans stratégie à long terme, les actionnaires cherchent la valorisation immédiate. La vision à court terme des actionnaires est citée comme un facteur déterminant de cette réduction de l'horizon économique.

La valeur accordée à une entreprise se fonde en partie sur ses résultats, mais surtout sur sa capacité future à créer de la richesse.

### ***Anticiper, prévoir, prévenir***

La préparation de l'avenir peut exiger des investissements matériels et immatériels très importants.

Le proverbe dit « gouverner c'est prévoir », et un bon entrepreneur doit savoir prévoir, contrairement à la gestion des contraintes immédiates la préparation stratégique du moyen et long terme est l'une des difficultés majeures de la direction de l'entreprise.

### ***L'échec des stratégies et diversification***

Se diversifier signifie « devenir divers », la diversification est associée à une notion d'éclatement, de perte d'unité, de rupture avec ce que l'on était. Le risque est grand pour l'entreprise de perdre son identité. Parfois, il est nécessaire pour l'entreprise d'emprunter cette voie si elle veut créer de la valeur, il lui faut renouveler ses produits et élargir la gamme. Généralement cela lui permet une meilleure valorisation de ses compétences par des économies d'échelles réalisées et aussi agrandir son marché.

### ***Le redéploiement évolutif de l'entreprise***

La recherche d'une valorisation optimale des compétences par une nouvelle gamme de produits et services et la fourniture de nouveaux marchés implique une réflexion sur les besoins et les marchés porteurs sur lesquels l'entreprise à intérêt à se positionner et sur la nature des compétences fondamentales de l'entreprises.

L'entreprise doit s'appuyer sur ses compétences pour poursuivre son développement au-delà des domaines dans lesquels elle s'applique déjà. Dans ce cas on ne parlera pas de diversification mais de redéploiement par réaffectation de ses ressources et compétences vers les domaines porteurs.

La stratégie de redéploiement évolutif traduit la capacité de l'entreprise à s'adapter de façon progressive à l'évolution des technologies et des marchés en évitant des crises brutales. C'est là un processus d'anticipation du changement qui permet de garder l'initiative.

## **9 – LA DIMENSION HUMAINE DE L'IDENTITE D'ENTREPRISE : LE RÔLE DES ACTEURS**

Une des questions clés de l'identité de l'entreprise se situe dans la relation « individu-entreprise ».

### ***Créateurs, entrepreneurs, patrons, gestionnaires***

Certaines entreprises ne survivent pas à la disparition de leur fondateur, toutefois d'autres arrivent à survivre au départ de leur fondateur, dans ce cas il y a prise de conscience et identité propre de l'entreprise.

La relation individu-entreprise peut être voulue par la famille du fondateur. L'atout des entreprises familiales est lié à la capacité à développer des stratégies à long terme, par delà les fluctuations de rentabilité, ainsi qu'à la conjonction des intérêts des dirigeants et des actionnaires.

On pense que les entreprises devraient être dirigées par les entrepreneurs, ce n'est pas toujours vrai. Les gestionnaires sont plus nombreux que les entrepreneurs à la tête des entreprises.

### ***Les hommes de l'entreprise***

Dès la création de l'entreprise il faut s'appuyer sur un noyau de responsables aux compétences diverses et complémentaires, indispensables au développement de l'entreprise. Il est impensable qu'un seul individu puisse seul être compétent dans chacune des fonctions stratégiques.

Dans la pratique, le noyau de départ est souvent limité à trois personnes qui s'occupent de la conception, le marketing et les finances.

### ***La démarche stratégique est forcément partagée***

Une stratégie bien menée dépend beaucoup des compétences, de la solidarité et de la participation au projet des dirigeants des grandes fonctions stratégiques de l'entreprise.

Les projets mobilisent les individus et leur permettent de progresser. La complémentarité et la motivation indispensables d'un nombre important de professionnels dans l'aboutissement d'une entreprise ou d'un projet peut conduire à un grand succès et dans ce genre de situation chacun des professionnels sera motivé pour se surpasser et de faire mieux que d'ordinaire. Pour les responsables des grandes fonctions stratégiques, les cadres et l'ensemble du personnel, le fait d'adhérer au projet d'entreprise constitue une très importante variable stratégique.

### ***Stratégie imposée ou participative***

Le management participatif résulte de la prise de conscience qu'aucun automatisme et aucune technique ne peut garantir le bon fonctionnement de l'entreprise sans l'intervention permanente de l'intelligence des hommes qui y travaillent.

Les démarches de stratégie participative vont au-delà des démarches de management participatif en ce qu'elles font appel à l'intelligence créative des individus. Les choix stratégiques de l'entreprise sont le fruit de la capacité d'anticipation des hommes qui la composent et toute action stratégique est conditionnée par la capacité des hommes à la mener à bien. Pour cela il est nécessaire de faire appel aux différentes dimensions de leur intelligence : scientifique, technique, pratique, conceptuelle, créative, relationnelle et de rigueur.

### ***Les règles de base d'une stratégie partagée***

Cinq facteurs déterminants interviennent pour qu'il y ait mobilisation stratégique des responsables et du personnel de l'entreprise :

- ✓ L'information partagée sur l'entreprise
- ✓ La compréhension du rôle que jouent sa direction, son équipe ou son service dans l'ensemble du système
- ✓ La confiance accordée aux personnes
- ✓ L'implication des individus dans la mise en œuvre
- ✓ L'intéressement des personnes à la réussite

Qui dit participatif dit simplicité de la démarche, clarté des enjeux et relation claire des personnes au projet global. Pour cela il est nécessaire d'apprendre ensemble avant de réfléchir ensemble. Le risque de la réflexion stratégique participative est de ne pas s'appuyer sur une bonne connaissance partagée de l'entreprise et de son environnement, et de s'engager trop rapidement sur des interprétations polémiques.

Toutes les expériences réussies de stratégies participatives ont débuté par un important travail de formation-information sur l'entreprise et son environnement. Cela permet la construction d'un référentiel commun porteur de consensus.

### ***Jusqu'où peut aller le partage de la prise de risque***

Le problème de fond qui se pose dans une démarche stratégique participative est celui du partage de la prise de risque et de sa contrepartie.

L'actionnaire évalue sa prise de risque et accepte les bénéfices tout comme les pertes en cas d'échec, le personnel dont le salaire dépend de l'entreprise n'aime pas l'incertitude, il souhaite au contraire que le principal flux distribution de valeur soit en progression régulière et continue.

Les formules d'intéressement du personnel aux résultats de l'entreprise visent :

- ✓ À impliquer les individus dans le projet d'entreprise
- ✓ À corrélérer le niveau de la valeur distribué à celui de la valeur créée

Un impératif vital pour l'entreprise est que la création de valeur précède sa distribution.

### ***Les ressources humaines, variable d'ajustement ?***

Des forces de flexibilité sont trouvées par la sous-traitance nationale ou internationale et le recours au travail temporaire, y compris sous ses formes les plus sophistiquées de missions longues de personnel qualifié. Il est souvent reproché aux démarches stratégiques d'entreprises de considérer les ressources humaines comme une variable d'ajustement final.

Les stratégies de croissance vont de pair avec une capitalisation des connaissances et donc une continuité des ressources humaines, mais les entreprises fluctuent entre une perception des ressources humaines comme source de coût qu'il faut réduire le plus possible pour maintenir sa productivité, et celle d'une ressource privilégiée qu'il faut fidéliser et former pour appuyer le développement de l'entreprise. Du fait de sa nature la relation entre l'entreprise et ses ressources humaines constitue une variable stratégique importante.

### ***L'importance des coûts directs et indirects des ressources humaines***

Tout déséquilibre entre le coût des ressources humaines et leur productivité menace directement la survie de l'entreprise. La productivité des ressources humaines est directement liée à l'organisation du travail, au niveau de qualification professionnelle des individus et à leur motivation.

### ***Le recouvrement entre les intérêts des salariés et ceux des actionnaires***

L'intérêt commun des salariés et des investisseurs et prêteurs est qu'il y ait création de valeur.

Le personnel bénéficie généralement de conditions privilégiées pour être actionnaires de l'entreprise. Dans de nombreuses entreprises, moyennes et grandes, la part du capital détenue par les salariés est de l'ordre de 5 à

10%, parfois plus. Les cadres peuvent quant à eux bénéficier de droit d'achat à terme d'actions à un prix avantageux (stock-options) qui leur permettent de bénéficier d'une augmentation de la valeur des actions sans craindre le risque de dévalorisation.

## **10 - CONCURRENTS, CONFRERES, PARTENAIRES ET ALLIES DE L'ENTREPRISE**

### ***Le mythe du combat dans la stratégie d'entreprise***

Les méthodes de guerre s'appliqueraient à l'économie : le renseignement, l'espionnage ou l'intelligence dans son sens britannique d'intelligence service. Dans certaines entreprises, le concept recoupe les activités de recueil et de gestion de l'information scientifique et technique « *le benchmarking* » et une partie des études de marché. Les analyses réalisées en termes de « veille » concurrentielle ou d' « intelligence économique » s'appuient sur une vision très défensive de la stratégie d'entreprise, focalisée sur les concurrents assimilés à des ennemis. Le concept se fonde sur le recueil et le contrôle de l'information, sur le « renseignement » dans le sens militaire du terme.

Tout contrat remporté par un concurrent est ressenti comme une agression car il prive l'entreprise d'une partie des ressources qu'elle escomptait.

### ***L'entreprise n'a pas d'ennemis***

L'entreprise n'a pas d'ennemis, même si une vigilance stratégique est nécessaire par rapport à l'état de la concurrence, elle ne doit pas se tromper d'enjeu. L'objectif de l'entreprise est d'assurer sa pérennité et de créer de la valeur, non de détruire les concurrents.

### ***Les dérives de la non-concurrence : ententes, cartels, establishment***

L'histoire industrielle est jalonnée de tentatives de cartels, d'ordres, de syndicats et d'organisations visant à des ententes sur les prix et sur des partages de marchés. Le phénomène est récurrent et les sanctions ont été nombreuses ces dernières années dans le BTP, l'automobile, la chimie, les matériaux. Début 1998, la Commission Européenne a condamné six producteurs européens d'acier inoxydable à une pénalité de 250 millions de francs pour entente sur les prix.

Contre toute « entente » visant à imposer des prix ou à verrouiller un marché, les entreprises d'un même secteur d'activité ont beaucoup d'intérêts communs. L'expansion d'un secteur industriel est le résultat des innovations des différentes entreprises, qui s'enchaînent et se combinent pour permettre un élargissement du marché.

La concurrence inter-entreprise est une émulation et pas un combat, cette rivalité est le moteur de l'amélioration constante des produits et services et de la croissance. Les trois grandes différences avec le mode du combat guerrier : il n'y a *pas d'antagonisme*, le *système n'est pas fermé* et la relation du marché est à *l'écoute et la séduction*.

Si le marché est en forte croissance, la pression concurrentielle est moindre, chacun développe sa solution et trouve sa place. Si le marché est stagnant, ou en récession, la pression concurrentielle est ressentie comme plus forte puisque la seule façon de maintenir la création de valeur est de gagner des parts de marché et de réduire les coûts.

### ***Les vrais concurrents ne courent pas les rues***

Toute entreprise leader ou aspirant au leadership sait que le monopole n'est pas possible voir même souhaitable. L'existence d'une offre alternative protège généralement la marge des leaders. Certains leaders vont jusqu'à dire qu'il ne faut jamais dépasser 50% du marché et garder plusieurs concurrents.

### ***La concurrence et la coopération touchent chaque métier de l'entreprise***

La relation de concurrence entre entreprises n'est que la résultante de leur rivalité dans la création de valeur sur un même marché. Même dans le cas de concurrence directe il n'y a pas d'antagonisme entre deux entreprises faisant le même métier, dans ce cas le concurrent constitue une alternative potentielle pour ses clients.

### ***Intérêt et formes multiples des stratégies d'alliances***

La capacité à développer des alliances constitue un avantage stratégique plus important que la capacité à camper sur des concurrences frontales, même avec un avantage concurrentiel.

Les raisons qui interviennent dans la stratégie d'alliance sont :

- La complémentarité des moyens
- La complémentarité des compétences
- La réduction des risques, l'amélioration des marges

L'alliance sert à consolider, conquérir ou reconquérir une maîtrise du dernier état de l'art, maintenir ses marges, réduire les risques, pérenniser une compétence.

La motivation stratégique à l'alliance entre entreprises de même nature peut être liée à la nécessité de s'unir face à un leader bénéficiant d'importantes économies d'échelle. Toutefois, le leader a intérêt à mettre en place des alliances pour s'appuyer sur des relais qui lui assurent une croissance plus rapide, lui permettant de valoriser ses compétences pour organiser son environnement concurrentiel, ce qui lui permet : de se maintenir au meilleur état de l'art ; de rester au niveau le plus élevé de la maîtrise industrielles des prix et volumes ; d'éviter l'émergence d'une offre alternative.

Le développement par les alliances consiste à conserver les synergies technologiques et industrielles au niveau du centre, qui deviennent holding, et à développer des pôles de spécialisation en périphérie dans le cadre d'alliances internationales. La qualité et la cohérence des alliances mises en place constituent une variable essentielle de valorisation de l'entreprise, parfois plus importante que ses compétences propres.

## DEUXIEME PARTIE

### La pensée stratégique en mouvement

Dans cette seconde partie Marc Giget traite de la doctrine et de son évolution dans le temps et dans l'espace, son analyse porte sur :

- L'importance déterminante des facteurs historiques et des contraintes spécifiques à chaque pays dans l'évolution de la pensée stratégique ;
- La dynamique du développement industriel en France au cours du 20<sup>è</sup> siècle ;
- Les étapes qui ont rythmé l'évolution de la pensée et des pratiques stratégiques d'entreprises en France depuis la dernière guerre ;
- L'évolution parallèle du développement industriel américain au cours des années 70 à 80 ;
- L'intérêt comparé et les limites des grands types d'approches stratégiques de l'entreprise.

### 11 – DOCTRINES, FACTEURS HISTORIQUES ET CONTINGENCES DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Les principes et les comportements stratégiques dominants varient d'un pays à l'autre en raison de la différence d'identité des entreprises et de l'évolution de l'environnement (historique, sociologique et réglementaire) dans lesquels elles évoluent. «Les préférences de structure l'emportent sur les préférences de doctrine » Jean Weiller.

J. Weiller nous explique ainsi qu'un pays n'est pas « protectionniste » ou « libre échangiste » par doctrine, mais protectionniste ou libre échangiste selon l'état de sa structure et production et d'échanges. L'évolution du contexte dans lequel évoluent les entreprises entraîne des réactions d'adaptation.

Au cours des trente dernières années, les États Unis ont été la source principale d'émission des vagues successive de théories stratégiques dominantes, tels : « l'organisation scientifique de la production, l'intégration verticale *up-Stream* puis *down-stream*, la planification stratégique, l'intégration horizontale, la diversification, la croissance externe, le conglomérat, la multinationalisation, ... ». Ces différents textes s'expliquent plus en raison du poids économique des États Unis et du fait qu'ils restent la référence du pays de « la libre entreprise » qu'en raison de l'efficacité stratégique prouvée des entreprises américaines.

L'art de la stratégie est de surmonter ses handicaps et de valoriser ses points forts. L'impact des vagues successives de la pensée stratégique est très variable au niveau de chaque entreprise. Certaines entreprises anticipent mieux que d'autres les évolutions en cours tandis que d'autres ne sont pas directement concernées par les évolutions globales du fait de la spécificité de leur activité ou de leur environnement.

Malgré les changements dans le temps de la hiérarchie des critères retenus par les entreprises dans leurs choix stratégiques et des spécificités nationales observées, elles ont tendance à organiser leur stratégie autour de la valorisation du *facteur rare*, comme : l'intégration en amont, l'intégration en aval, l'automatisation et la recherche de la productivité, la concentration et le recentrage quand le capital est trop coûteux, et la valorisation technologique.



Quelles sont les fonctions réellement stratégiques à prendre en compte dans la réflexion de l'entreprise ? Comment éviter des visions trop conjoncturelles ou trop partielles sans voir de la stratégie dans tout et en permanence ?

Pour comprendre la succession des différents concepts dominants dans les pratiques stratégiques des entreprises, il est indispensable de les restituer dans leur contexte historique dont ils sont en grande partie l'essence.

Un double courant a influencé les orientations stratégiques des entreprises françaises :

- Le contexte propre à la France
- L'impact important du contexte américain

## **12 – ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE ECONOMIQUE : REGARD HISTORIQUE SUR LES RAISONS D'UN DIVORCE A LA FRANCAISE**

Les périodes de croissance économique et de développement humain ont été induites par quatre facteurs principaux reliés entre eux, à savoir :

- La paix et ses corollaires
- Le commerce
- L'épargne
- L'entrepreneuriat.

La France, du Moyen Âge au XVIII<sup>e</sup> siècle, reste le fer de lance du mouvement des « arts et métiers » et des manufactures, avec un dynamisme entrepreneurial qui n'a rien de comparable avec ses voisins car la qualité et la quantité de ses produits étaient supérieures au niveau européen durant toute cette période.

Cependant les troubles de la Révolution française et les fuites de capitaux feront le retard de la France sur l'Angleterre lors de la première révolution industrielle à la fin du XVIII<sup>e</sup> et du début du XIX<sup>e</sup>

Une période de forte croissance débute dans le milieu du XIX<sup>e</sup> et durera jusqu'à la première guerre mondiale. C'est au cours de cette période que l'Europe industrielle moderne prend son essor et la France y joue un rôle très important.

C'est une véritable révolution avec la naissance de nouveaux secteurs tels : l'électricité, le téléphone, l'automobile, la chimie fine, l'enregistrement du son, la radio, la thermodynamique, la photographie, le cinéma, l'aviation. Des progrès radicaux sont constatés dans les industries préexistantes : chemin de fer, métallurgie, textile, agro-alimentaire, édition, réseaux d'infrastructure et d'eau.

Des activités de plus en plus innovantes initiées par de nouveaux entrepreneurs contribuent au développement de nouveaux produits qui sont proposés au consommateur final.

L'entrepreneuriat porte le développement de ces nouvelles industries.

La croissance de la fin du XIX<sup>e</sup> et début du XX<sup>e</sup> se fait dans une ambiance de confiance résolue dans l'avenir, l'humanisme, le « progrès » et l'universalité.

La première guerre mondiale met fin brutalement à cette longue période de prospérité. Nombreuses entreprises nouvellement créées dans les années 20 seront emportées par la crise des années 30, seules les plus anciennes et plus grosses bénéficient de mesures d'exception pour passer le cap des lois sociales de 1936.

La reprise qui intervient à partir des années 50 s'étend sur les fameuses « trente glorieuses ». Elle est liée à quatre facteurs : *la reconstruction, le baby-boom, la reprise progressive du commerce international, la progression de masse de produits de grande consommation.*

L'entrepreneuriat européen et français de la fin XIX<sup>e</sup> et début XX<sup>e</sup> est dominée par des groupes centenaires qui se sont développés avec les grandes industries qui les ont vus naître. Ils étaient pour ainsi dire peu concurrencés par les nouveaux entrants qui n'ont pas résisté aux différentes crises. Les métiers d'origine de ces grands groupes se trouvent en phase de maturité avec une saturation des marchés (automobile, électroménager, chimie, mécanique...). Les plus dynamiques se sont redéployés vers les secteurs porteurs en continuité de leur métier.

La France atteint en 91 le plus haut niveau de productivité de l'heure de travail grâce à la production hyper-rationalisée des industries arrivées à maturité.

La période de faible création d'entreprise ou de disparition des nouvelles entreprises, a marqué la pyramide des âges des entreprises industrielles. Or, il n'existe pas, surtout en Europe, de génération spontanée d'entreprise de taille industrielle, mais la dynamique entrepreneuriale a été très forte dans les secteurs délaissés par l'État (l'agro-alimentaire, la grande distribution, et les services).

Alors que la nouvelle révolution technologique se poursuit, l'Europe et tout particulièrement la France ne transforment pas cette révolution technologique en révolution industrielle avec le dynamisme dont elles avaient fait preuve à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Ce renouvellement industriel se fait sentir en Europe avec du retard comparativement aux États-Unis. Il est plus marqué dans les pays tels que les Pays-Bas, Danemark, Angleterre, Irlande, Nord de l'Italie, mais plus lent en Allemagne.

### **13 – EVOLUTION DES THEMES STRUCTURANTS DES PRATIQUES STRATEGIQUES EN FRANCE**

Le début de la période de paix intervient après trente ans de récessions et de pénuries entrecoupées de brèves périodes de croissance. La vision de l'économie reste marquée par la gestion de la pénurie, le partage conflictuel et une méfiance à l'égard du marché.

Au cours des années 50, la reconstruction s'accélère et la pénurie disparaît. La capacité à produire pour satisfaire les besoins est considérée comme le facteur stratégique clé de l'entreprise. Il faut attendre le début des années 80 pour qu'il y ait redécouverte du rôle complexe et générateur de progrès économique de l'entreprise, indépendamment de la maîtrise du capital.

La réflexion stratégique se focalise sur le renouveau technologique qui apparaît comme vecteur déterminant pour la réalisation d'un avantage compétitif. « On n'a pas de pétrole mais on a des idées » est un slogan à la mode. L'investissement se porte sur la restructuration et la modernisation (*revamping*) des outils de production.

Avec la libération des flux de capitaux la stratégie d'acquisition se développe. Les groupes français rattrapent leur retard.

La *corporate governance* (concept américain) et ses principes d'optimisation de la valeur de l'entreprise pour les actionnaires commencent à se faire sentir en raison du poids des fonds de pension qui ont investi dans les grands groupes français. L'intégration européenne avec la perspective de l'euro déclenche une vague importante de fusions-acquisitions transeuropéennes et internationales, dans lesquelles les entreprises françaises sont autant des cibles que des acheteurs.

De 1980 à 1997, les grandes entreprises perdent plus d'1,1 millions d'emplois alors que les PME en créent plus ou moins le même nombre. Toutefois, un renouveau de l'entrepreneuriat est en cours avec la création des entreprises à croissance rapide.

### **14 - DOMINATION, CRISE ET RENOUVEAU DE L'ENTREPRENEURIAT AMERICAIN**

Le système entrepreneurial américain est constitué de deux types d'entreprises :

- Les « *private companies* » contrôlées généralement par des individus, cercle fermé de partenaires, une famille ou une fondation. Elles réalisent 75 % du CA des entreprises américaines, comptent 40 millions d'employés et représentent un tiers des 500 premiers groupes américains. Leur stratégie est très marquée par la personnalité de leurs dirigeants, et nous avons ces mêmes cas en Europe avec les sociétés familiales en commandite simple (tels Michelin, Casino, Hermès, ...)
- Les « *public companies* » - sont des entreprises dont les actions sont librement accessibles au public. (ex. Ford, elle devient société par actions en 1956 soit dix ans après le décès d'Henry Ford). Dans ces entreprises il existe une dichotomie qui oppose la logique de financiers à celles des managers.

Les grandes entreprises ont bénéficié de grands contrats de productions lors de la seconde guerre mondiale et se sont diversifiées (Ford fabrique des avions, General Electric du matériel militaires...). La puissance des grands groupes américains (les *Corporations*) était maximale durant la période d'expansion de l'après guerre. On assiste à des mouvements d'intégration et de concentration de grandes entreprises qui résultent à la fois d'une

intégration verticale (US Steel), horizontale (Standard Oil of New Jersey), puis de diversification (General Electric) allant jusqu'au conglomérat d'activités les plus diverses (ITT, LTV, ...).

Les stratégies pratiquées par quelques grands groupes américains fin XIXe s. sont théorisées et généralisées. Cette transformation se traduit par la montée d'une nouvelle classe de dirigeants, les *managers*, qui ne sont ni entrepreneurs, ni actionnaires, et par la rationalisation des principes de management, sous la houlette de la Harvard Business School. Les diplômés de l'enseignement supérieur deviennent très majoritaires chez les managers (de 30% en 1928, ils passent à +60% au milieu des années 50 et à plus de 75% dans les années 60).

Les outils stratégiques utilisés tiennent aux différentes façons d'évaluer les portefeuilles d'activité des groupes. Le but est d'atteindre la taille critique et les économies d'échelle qui permettent d'être leader sur chaque segment de *business (business unit)*, ou d'y développer une stratégie de spécialisation, ou de s'en dégager. Ces analyses dites « de portefeuille » et leurs dérivées restent intrinsèquement marquées par cette approche d'audit externe de groupes multi-activités sans grande identité, autonomie, culture ou métier, concepts chers aux entreprises européennes et aux *private companies* américaines.

Fin 60 à fin 80, les entreprises américaines passent par une période de crise assez violente marquée par des difficultés d'adaptation de grands groupes et par la disparition de certains (invasion des produits japonais et européen, la création de valeur se dégrade, le revenu des salariés régresse).

Pérennité, croissance, rentabilité, compétitivité internationale sont les critères fondamentaux retenus pour évaluer le succès des entreprises, ils peuvent être mesurés par :

- L'évolution du poids relatif des entreprises américaines dans les 500 premiers groupes mondiaux (pérennité et croissance)
- L'évolution de la rentabilité des entreprises américaines comparée à celle des autres pays (efficacité)
- L'évolution de la balance commerciale américaine des biens et services comparée à celle de ses concurrents (compétitivité), ainsi que celle des investissements extérieurs (puissance internationale).

Le pragmatisme américain est sans complaisance avec lui-même, et dans sa dialectique *winner-losers*, il est apparu clairement que de nombreuses entreprises américaines étaient passées du côté des *losers* et qu'en bonne logique cela disqualifiait leur démarche stratégique.

Fin 80, les dirigeants américains se focalisent sur la finance dans un contexte de pénurie d'épargne et d'affaiblissement général du système bancaire américain, des *junk bonds* à de taux d'intérêt prohibitifs pour lever de l'argent sont alors proposés. Le fait de bien maîtriser la production et de redevenir compétitif par les coûts fait son chemin, mais l'intérêt du levier technologique comme vecteur stratégique de développement est négligé.

Début 90, un renouveau de l'industrie américaine lié à la croissance rapide :

- D'entreprises nouvelles qui se sont développées dans des secteurs nouveaux, (technologies de l'information, des médias, des biotechnologies), qui sont passées du stade d'entreprises moyennes ou de start-up, à celui de leader mondial en peu de temps.
- D'entreprises nouvelles dans les secteurs « traditionnels » où elles sont venues concurrencer les entreprises présentes de longues dates (comme Federal Express dans le transport aérien, Nike dans la chaussure, ...)
- D'entreprises nouvelles qui se sont développées dans le *facilities management* et la prise en charge des fonctions délaissées par les entreprises existantes par l'*outsourcing* (selon le modèle d'EDS) et à la modernisation et à la réorientation stratégique complète d'entreprises préexistantes (tels que Kodak, Texas Instrument, Du Pont de Nemours, ...).

Les concepts stratégiques structurant ce retour américain sont de deux natures : le *benchmarking* et le *reengineering*.

Depuis dix ans, on assiste à une montée en puissance de la *corporate governance*. Ce mouvement vise à contrôler la gestion des entreprises et à orienter leur stratégie vers la valorisation du patrimoine et du rendement

pour l'actionnaire. La notion de portefeuille, intrinsèque à la gestion de risques, ne s'applique plus aux subdivisions internes de l'entreprise, via les pôles de profits, divisions stratégiques et *business units*.

Le renouveau de la dynamique entrepreneuriale tient compte de trois éléments :

- La valeur patrimoniale (issue du passé et liée à la valeur d'actif) ;
- La rentabilité (valeur présente observée liée à la bonne gestion ainsi qu'au PER<sup>1</sup>)
- La notion de *goodwill* (bonnes perspectives d'avenir), que l'on peut définir comme l'engagement d'une démarche entrepreneuriale ambitieuse (*entrepreneurship + strategic intent*) et d'atouts concurrentiels permettant d'anticiper la poursuite de la création de valeur.

Le critère de *goodwill* est devenu fondamental pour la stratégie d'investissement durable dans une entreprise.

L'ensemble de la filière électronique-informatique-logiciels-télécoms-médias aux États-Unis illustre le processus de transformation d'une révolution technologique en révolution industrielle, le secteur du logiciel qui n'existait pas il y a trente ans, représente en 1998 1,6 million d'emplois, dont 600 000 emplois créés depuis 1993. Cependant, les secteurs porteurs des technologies révolutionnaires ayant permis ces évolutions - microprocesseurs et chips, fibres optiques, satellites- ne représentent que quelques centaines de milliers d'emplois qualifiés mais en faible croissance avec une productivité du travail explosive.

## **15 – INTERET ET LIMITES DES GRANDS TYPES D'APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**

De nombreux outils, approches et méthodes sont utilisés par les entreprises pour leur réflexion stratégique. Certains ont pour vocation d'aide à la stratégie et d'autres structurent la démarche stratégique des entreprises.

L'objectif ici est de cerner la typologie et d'en percevoir les avantages principaux et les limites. Les spécialistes en stratégie d'entreprise ont pour la plupart abandonné la référence explicite unique à une schématisation théorique (notamment les matrices) et parlent plus volontiers de « boîte à outils » contenant différents éléments méthodologiques disponibles utilisés ou non selon la situation. Les matrices les plus répandues sont élaborées à partir du portefeuille produits-marchés de l'entreprise.

L'état des ventes des différents produits et leurs parts de marché sont souvent considérés comme les indicateurs clés de la conjoncture de l'entreprise. Les marchés sont divers et les interfaces produits-marchés, multiples.

La démarche analytique décompose un problème global en éléments plus simples pouvant être plus facilement compris. La segmentation est également nécessaire à l'efficacité de l'action.

Les deux combinatoires principales de la fonction de l'entreprise que sont, d'une part, l'intégration des connaissances et des technologies maîtrisées dans un processus industriel complexe et, d'autre part, leur valorisation en produits multiples, ne permettent pas une segmentation pertinente de l'entreprise à partir de son seul portefeuille de produits, sauf cas très rare où une technologie concerne un seul outil de production, qui ne réalise qu'un seul type de produits et n'est destiné qu'à un seul marché, avec des ressources humaines dédiées.

Un autre type de segmentation de l'activité de l'entreprise a émergé à la fin des années 70, réalisé à partir des technologies, des couples technologies/marchés se substituant aux couples produits/marchés. Des critères liés au niveau de maturité des technologies (émergences, matures ou en déclin, par exemple) ont été introduits. La liaison directe technologies/marchés, entre lesquels le produit se réduit à un simple vecteur est trop réductrice. Elle nie l'ensemble des facteurs liés à la capacité industrielle, qui est fondamentale dans la fonction de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité à transformer des technologies en produits et services accessibles à un prix compétitif. Le problème de la segmentation de l'activité de l'entreprise ne peut être résolu dans un schéma

---

<sup>1</sup> Price Earning Ratio : prix d'achat de l'action divisé par le dividende versé.

matriciel car une analyse matricielle ne permet de mettre en relation que deux variables en retenant généralement une gradation à deux niveaux (faible, fort) ou à trois niveaux (faible, moyen, fort). On obtient des matrices à quatre ou neuf cases ayant le redoutable mérite d'effectuer un tri sommaire dans les activités de l'entreprise.

Fin 80 et début 90 ont vu les entreprises européennes et japonaises racheter massivement des entreprises ou des branches d'activité d'entreprise américaines. Les dirigeants japonais ont considéré les approches matricielles et la segmentation des entreprises en divisions comme une erreur stratégique majeure des groupes occidentaux, les concepts de segmentation, de portefeuilles et de divisions sont antinomiques à celui de stratégie qui est symbole d'unité et de cohérence, de parties intégrante d'un tout.

## TROISIEME PARTIE

### Le pilotage de la réflexion et de l'action stratégique de l'entreprise

Cette troisième et dernière partie porte sur la présentation d'un processus de pilotage de la réflexion et de l'action stratégique de l'entreprise, résultant de l'intégration des meilleures approches observées et du retour d'expérience de nombreuses entreprises qui l'ont utilisé au cours des dernières années.

- Il est participatif et s'appuie sur un concept intégrateur des différentes dimensions de la stratégie d'entreprise,
- est structuré en un cycle de cinq étapes (analyse, réflexion, décision, action, bilan),
- traite de la composition et du mode de fonctionnement du comité stratégique,
- porte sur « l'analyse de la fonction de création de valeur et sa dynamique, d'identification et la formalisation des options stratégiques, les choix stratégiques, l'élaboration de la mise en œuvre du plan d'action, le bilan, l'évaluation des résultats »
- il s'appuie sur des schémas explicatifs et des exemples de supports à l'analyse
- la présentation du processus de réflexions stratégique est complétée par un cahier de méthode reprenant des points clés de chaque étape.

### 16 - LA NECESSITE D'UN OUTIL FIABLE D'ANALYSE ET D'EVALUATION

La prise de décision stratégique suppose une convergence des informations débouchant sur une vision claire des options possibles, une mesure du risque, une évaluation des conséquences du choix envisagé et de sa pertinence.

Pour bon nombre d'entreprises c'est le manque de décision stratégique qui a été la cause du déclin.

#### *Quelques conditions fondamentales pour ne rien omettre*

La réflexion stratégique est parfois le fait du seul Pdg et d'une petite équipe de conseillers, elle peut être soustraite sous forme d'un audit stratégique. Un pilotage efficace du processus de réflexion, de décision et d'action stratégique de l'entreprise suppose que soit réunies plusieurs conditions telles :

- une séparation nette le processus de réflexion stratégique et les procédures de gestion courante,
- une implication du Dg et les responsables des fonctions clés de l'entreprise
- un cadre méthodologique respectant le cycle « analyse-réflexion-décision-action-bilan »
- une phase de diagnostic et d'analyse de l'environnement approfondie.

### ***La mise en place du comité stratégique***

La réflexion stratégique et sa mise en œuvre nécessitent la participation active de chacun des responsables des grandes fonctions stratégiques de l'entreprise. La constitution d'un comité stratégique est importante. Le comité stratégique est un facteur de cohérence qui oblige le partage de l'information et des idées, permet de définir des stratégies plus riches et d'anticiper les problèmes de mise en œuvre.

### ***Les étapes du cycle stratégique de l'entreprise***

La stratégie de l'entreprise doit être réfléchie, conçue, préparée, organisée. Les responsables doivent se l'approprier avant que l'action ne soit engagée. C'est une prise de risque qui doit être identifiée, évaluée et limitée dans le temps. Elle peut déboucher un succès, un échec ou encore sur une situation non prévue. Une fois l'action terminée, il est nécessaire de faire le bilan et de consolider la situation avant d'engager une nouvelle action.

Nous disons donc que le cycle stratégique de l'entreprise peut se décomposer en cinq grandes étapes :

- Analyse de la situation de l'entreprise en deux étapes : analyse statique puis analyse dynamique
- Réflexion sur l'ensemble du champ des possibles et options stratégiques qui en découlent
- Décisions : choix des objectifs en fonction des enjeux, ambitions, risques, opportunités, ressources, contraintes,
- Action, et réactions en fonction de l'évolution du contexte
- Bilan : évaluation des résultats, consolidation, gestion du retour d'expérience, valorisation de l'action réalisée.

La grande majorité des échecs stratégiques proviennent d'erreurs de diagnostic et d'anticipation.

### ***L'intérêt de l'arbre de compétences comme support à l'analyse stratégique***

L'arbre de compétence donne une vision intégrée de l'entreprise dont les éléments sont indissociables et interdépendants, c'est un outil de consensus. Il est simple de présentation et de compréhension dans ses éléments de bases.

Caractéristiques : outil de structuration de l'entreprise des informations (quantitative et qualitative) nécessaires à la compréhension de l'entreprise dans sa fonction fondamentale de création de valeur, il donne une vision synthétique de la situation de l'entreprise, il intègre les différentes logiques internes et externes de l'entreprise. C'est un outil totalement neutre qui n'implique pas un type de stratégie donnée. Il est simple à mettre en œuvre et à utiliser et constitue le support d'une démarche participative à laquelle sont associées les fonctions fondamentales de l'entreprise.

Objectifs : fournir à la direction générale un outil d'aide au pilotage de l'entreprise

Fonctionnalités : il est structuré en quatre grands segments (technologies et connaissances génériques (racines), capacités industrielles, dont achats (tronc), lignes de produits (branches), marchés (feuillages)).

### ***Le planning de réalisation du cycle stratégique de l'entreprise***

La durée de réalisation d'une réflexion stratégique dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise, de la qualité de son système d'information, des outils d'analyse préexistants et des contraintes spécifiques.

L'analyse est la première étape du cycle stratégique de l'entreprise son objectif est d'avoir une connaissance approfondie de l'entreprise et cela se concrétise par l'établissement de l'arbre de compétences de l'entreprise. Cette étape est la plus longue car requiert le plus de moyens humains internes, sa durée de réalisation est fonction du système de recueil d'informations tant en interne qu'en externe à l'entreprise.

« *L'implication des responsables dès la phase d'analyse est indispensable pour une mise en œuvre rapide et efficace*<sup>2</sup> ». La solidarité nécessaire à l'action collective doit s'appuyer sur une conscience d'appartenance. Le point de vue de chaque responsable est divergent car venant d'horizon et de formation différents, ils sont dépositaires d'informations indispensables à la pertinence de l'analyse globale.

#### ***L'analyse statique doit précéder l'analyse dynamique***

L'action stratégique ne peut avoir d'effet que dans le futur. Il faut avoir une bonne perception de l'existant avant d'engager une analyse prospective et d'anticipation. La plupart des potentialités préexistent et sont liées à l'identité profonde de l'entreprise et à ses compétences et à l'acquis du passé et il faut avoir une vision précise et partagée de la situation de l'existant avant de s'interroger sur le futur. Cette analyse s'appuie sur la construction de l'arbre de compétences de l'entreprise.

#### ***Le tronc : analyse des compétences industrielles***

Cette partie est la plus compliquée de l'établissement de l'arbre de compétences car le rapport à la concurrence est très souvent difficile à mesurer. L'objectif est la bonne compréhension du système de production et de création de valeur qui doit pouvoir être explicité de façon claire.

#### ***Les racines : analyse des connaissances et technologies maîtrisées***

Ce que l'auteur désigne comme technologies génériques sont celles proches des disciplines scientifiques et porteuses de nombreuses applications (ex. thermodynamique, optique, optoélectronique, biochimie, etc.), ce qui est important de constater dans ce chapitre est que la nature des technologies génériques et le niveau de maîtrise de l'entreprise déterminent la spécificité de la base technologique et des connaissances de l'entreprise. Cerner les compétences scientifiques et techniques, les connaissances et les savoirs sur lesquels s'appuie l'activité de l'entreprise et d'en évaluer le niveau de maîtrise par rapport à la concurrence, et chacune de ces connaissances et technologies doit être définie de manière qualitative et quantitative, faire une évaluation des ressources disponibles et accessibles.

#### ***Les branches : analyse des produits et des marchés de l'entreprise***

Seul le marché valorise les compétences de l'entreprise, les points de contact avec le marché se situent au niveau des couples produits-marchés qui résultent d'un processus de complémentarité, d'adaptation, de sélection et de séduction. Il est essentiel de bien différencier produits et marchés. Le produit est la phase finale du processus de production. Le marché est exogène à l'entreprise.

La relation de l'entreprise avec les marchés se réalise par l'organisation de son marketing, de son réseau de vente et de distribution, par sa notoriété. L'analyse des lignes de produits repose sur l'inventaire des grandes lignes de produits et de leur importance relative et sur l'évaluation de compétitivité de l'entreprise sur chacune d'elles. L'analyse par marchés est identique à celle des produits avec cette particularité « la segmentation stratégique ».

#### ***Synthèse de l'analyse statique***

Pour que ses explications soient plus parlantes l'auteur nous soumettra un certain nombre de figures qui font ressortir les situations de l'entreprise et c'est seulement à partir de ce précédent travail de réflexion que l'on pourra procéder à l'analyse dynamique de l'entreprise.

## **18 – ANALYSE DYNAMIQUE : ANALYSE RETROSPECTIVE ET PROSPECTIVE**

L'analyse des tendances lourdes d'évolution, qui prend racine dans le passé, est essentielle pour structurer la démarche prospective.

---

<sup>2</sup> M. Giget

On doit tenir compte et bien maîtriser des actions et des événements du passé ainsi que d'un nouveau contexte et des actions stratégiques que l'on pourra être amené à engager. L'auteur nous dit qu'il n'y a pas de séparation simple entre le passé et l'avenir, le présent n'étant qu'un point de contact entre les deux. L'enchaînement de l'analyse de l'existant, puis des évolutions passées, et enfin des perspectives futures dans le contexte desquelles se situera l'action stratégique est l'unique façon de pouvoir établir des anticipations fiables. Les questions du style « qui sommes-nous ? », « d'où venons-nous ? » « Où allons-nous ? » s'imposent à l'analyse.

#### ***Le regard rétrospectif : le point sur l'acquis***

L'analyse rétrospective est indispensable avant d'aborder l'analyse prospective. L'ensemble de l'expérience accumulée et les acquis du passé constituent la base sur laquelle va s'appuyer l'entreprise pour faire face aux défis de l'avenir. L'analyse rétrospective s'apparente à la logique de l'arbre de compétences en retenant une date majeure de référence. Cette phase permet de mettre en évidence les transformations réussies par l'entreprise ou celles qu'elle n'a pas réussi à mener à bien où d'une façon incomplète, cette connaissance de l'entreprise fait ressortir les points forts et points faibles.

#### ***L'analyse prospective : définition des enjeux et des défis***

L'analyse prospective est par nature plus complexe que l'analyse rétrospective, la difficulté principale vient de l'étendue du champ des possibles. L'analyse prospective est réalisée sur les mêmes trames que l'analyse rétrospective pour mettre en évidence les continuités et les ruptures. Cette analyse ouvre sur des alternatives faisant intervenir les facteurs d'incertitude externes, son objectif est l'ouverture sur l'extérieur. L'analyse prospective est l'occasion d'élargir le champ de référence de l'entreprise en amont et aval et en périphérie. L'analyse prospective prépare l'entreprise à l'action par une bonne anticipation du contexte dans lequel elle va évoluer. L'entreprise doit pouvoir reconfigurer son action pour l'adapter au contexte, mais sans vision à long terme fondée sur de bonnes anticipations, elle ne peut engager d'actions stratégiques majeures.

## **19 - IDENTIFICATION ET FORMULATION DES OPTIONS STRATEGIQUES**

Cette étape porte sur la recherche et la formulation de toutes les voies d'amélioration et de développement de l'entreprise, elle vise à identifier toutes les « options » stratégiques qui s'offrent à elle.

#### ***Élargir le champ des possibles par l'expression des idées de chacun***

Les propositions sont exprimées de façon spontanée, et stimulées à partir d'outils d'aide à la réflexion et à la créativité. La démarche est ouverte et elle doit être structurée de façon à permettre une formalisation des options stratégiques et à faciliter leur traitement.

#### ***Libérer les capacités d'innovation et les mailler dans des options stratégiques***

L'expression de toutes les idées est très importante car il y a souvent une relation entre l'individu et son métier dans l'entreprise. Les nombreuses idées émises sont en quelque sorte le patrimoine génétique des créations et innovations à venir.

#### ***Optimiser, valoriser, innover***

L'évolution des technologies, des méthodes des systèmes d'information, des possibilités *d'outsourcing* permet d'optimiser et de rationaliser l'existant, de réduire les coûts, de faire du reengineering et du downsizing. Plus de 90% des options sont imposées par l'analyse de la situation et découlent d'un processus d'optimisation et de valorisation et moins de 10% relèvent de l'innovation et de la créativité. Seuls ces 10% font la différence entre les sociétés leaders et les autres

#### ***Analyses fonctionnelles et valorisation des compétences maîtrisées***

C'est à partir des compétences d'excellence identifiées que peuvent être recherchées toutes voies de valorisations possibles :

- À partir des connaissances et technologies essentielles maîtrisées



- A partir des compétences industrielles
- À partir des compétences marketing et commerciales.

### ***Rechercher les voies et redéploiement évolutif de l'entreprise***

Rester en symbiose avec son environnement par adaptation, anticipation et innovation est un des objectifs de la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise dispose de ressources et de capacités à susceptible d'être réorienter car elle ne peut compter que sur ses propres forces. Le terme de redéploiement est associé à cette prise de conscience et aux valeurs de référence autour desquelles se décide, s'organise et s'effectue la transformation progressive de l'entreprise.

S'interroger sur les partenariats stratégiques envisageables

L'entreprise se trouve dans une relation de coopération et de concurrence avec de nombreux partenaires, ses relations peuvent se développer sur plusieurs axes à considérer.

Tous les accords de coopérations ne sont pas stratégiques, mais limités à des produits et des marchés stratégiques.

### ***Synthèse de la deuxième étape***

Le résultat de cette étape consiste en un traitement de l'ensemble des options stratégiques émises lors du processus (classement, regroupement, intégration des options de même nature, typologie, mise en évidence des complémentarités des convergences, des axes stratégiques forts).

## **20 – CHOIX STRATEGIQUES, ELABORATION DU PLAN D'ACTION, AFFECTATION DES RESSOURCES, MISE EN ŒUVRE**

### ***Identification et formulations des options stratégiques***

Cette troisième partie porte sur la détermination et l'harmonisation des objectifs dans le cadre du projet d'entreprise et sur la mise au point du plan d'action.

Les grandes lignes du plan d'action sont établies par la direction générale à partir des options proposées par les différentes directions fonctionnelles et opérationnelles.

Les options stratégiques essentielles peuvent être évaluées à partir de grilles d'analyse multicritères de même nature que celles utilisées pour l'analyse de risque pour le financement des projets et d'entreprises nouvelles.

### ***Projet d'entreprise, charte d'entreprise, plan d'action***

Les concepts de charte d'entreprise, le projet d'entreprise et de plan d'action recouvrent des contenus différents.

La charte d'entreprise est statique et relève de l'identité de l'entreprise, elle constitue un référentiel à des principes fondateurs et des valeurs communes.

Le projet d'entreprise relève de la dynamique de l'entreprise, c'est un élément de référence pour l'entreprise elle-même, dont il montre les grands axes d'évolution au-delà des variations de la conjoncture, de ses succès et de ses échecs.

Le plan d'action est un engagement sur des objectifs précis, chiffrés et datés, qui seront redéfinis régulièrement en fonctions des résultats des actions réalisées et des mutations de l'environnement.

L'impact des décisions sur l'équilibre et la dynamique de l'entreprise, peut être simulé dans ses différentes dimensions, au moyen de l'arbre de compétence de l'entreprise et des tableaux associés du compte d'exploitation.

### ***Réflexion partagée, responsabilité reconnue, prise de risque en commun***

Les actions retenues viennent des propositions faites par les responsables qui auront à s'engager sur leur mise en œuvre. L'efficacité de cette mise en œuvre tient au fait que les responsables et leurs équipes se reconnaissent dans l'origine de ces actions.

Des engagements fermes et réciproques sont indispensables dans le cadre d'u plan d'action qui nécessite cohérence et clarté.

Une bonne structuration du plan d'action consiste en une articulation équilibrée entre court, moyen et long terme.

La première tranche de dix huit mois de la mise en œuvre du plan d'action recouvre les six derniers mois de l'année, la seconde tranche de trois ans permet de mesurer l'impact des mesures de restructuration, de réorientation et de valorisation à moyen terme tandis que la troisième et dernière tranche de cinq ans permet de définir les objectifs à long terme.

### ***Synthèse de la troisième étape***

Le plan d'action validé constitue l'output de cette troisième étape avec les grands objectifs qualitatifs et quantitatifs, les dates clés correspondant à ces objectifs et les responsables concernés. La communication est importante dans la présentation du plan d'action. Les objectifs seront déclinés en fonction des responsabilités et compétences de chacun des responsables. Dans le plan d'action, chacun doit retrouver son champ de compétences.

### ***Mise en œuvre stratégique, passage à l'acte, réactions, reconfiguration***

Cette dernière étape sort du processus d'analyse et de réflexion stratégique, elle s'étale la période de mise en œuvre du plan d'action.

Les décisions stratégiques visent à modifier l'existant, à réorienter les actions dans des directions souhaitées, à influencer l'évolution du cours des choses. La tendance naturelle est de ne pas agir de façon aussi efficace et concernée que prévu.

## **21- BILAN, EVALUATION DES RESULTATS, VALORISATION DE L'ACTION COLLECTIVE**

Nombre d'entreprises ne prennent pas le temps de faire le bilan d'un plan d'action stratégique, toutefois il est difficile de définir la fin d'une action stratégique et d'en faire un bilan objectif. L'importance de cette étape est liée à l'objet d'échanges qualitatifs et quantitatifs ainsi que l'occasion d'une valorisation de l'action collective et d'une gestion du retour d'expérience. En l'absence de cette étape, le risque est de tomber dans le mythe de la mobilisation permanente. Il est important que cette étape soit traitée de façon non traumatisante. Si les objectifs n'ont pas été atteints, il est possible de les réactualiser. Les points à traiter sont différents d'une entreprise à l'autre il est intéressant d'établir une check-list standard.

Cette phase fait l'objet d'un séminaire court.

Stratégie collective et participative ne signifie pas négation des individus.

## **CONCLUSION**

Le titre de cet ouvrage « *la dynamique stratégique de l'entreprise* » à prime abord m'a intrigué, mais après l'avoir lu je le considère comme la bible des créateurs d'entreprise et outil de travail très précieux pour l'étudiant, car il permet de pénétrer l'âme même de l'entreprise et de bien comprendre son fonctionnement, et pour les entrepreneurs de mieux mettre en œuvre (définir) les stratégies.

J'attends avec impatience le prochain ouvrage.

Les auteurs de cet ouvrage portent un regard très critique sur l'identité de l'entreprise, de sa naissance, sa croissance et sa maturité.

En effet, dans ce contexte l'entreprise est assimilée à un enfant qui participera au développement de son corps, de son cerveau et de son système nerveux, acquérant progressivement la capacité de déployer différentes fonctions et aptitudes qui lui permettront de s'adapter et de survivre dans des environnements très variés.

Tout comme l'entreprise le développement de l'enfant est le résultat d'une interaction entre l'enfant et son environnement.

Le modèle relationnel et environnemental suggère que « le développement de l'enfant est le produit d'une interaction dynamique et continue entre l'enfant et l'expérience apportée par sa famille et le contexte social » (Sameroff & Fiese, 2000)

L'arbre de compétences est un processus très pertinent qui permet de comprendre les différentes fonctions de l'entreprise et qui plus est connaître son histoire est capital dans le développement de l'entreprise. C'est bien pour cela que les auteurs y consacrent toute une partie dans cet ouvrage (seconde partie).

Quelles sont les différentes stratégies à appliquer pour être concurrentiel ? Comment l'entreprise évolue –elle dans son environnement (économique, juridique, politique, sociale, ...) ? Quelle stratégie peut apporter plus de valeur ajoutée à l'entreprise ? Voilà les questions auxquelles sont confrontés les créateurs d'entreprise et auxquelles il faille à tout prix répondre ?

Les auteurs nous gratifient de nombreux exemples, schémas et informations précises présentées sous une forme pédagogique. Cela nous permet d'avoir une meilleure compréhension des principales caractéristiques des processus de création et d'innovation dans l'évolution de notre système économique.