

EOST/EOPG
Automne 2009

Stratégie et structure de l'entreprise

Jean-Alain HERAUD

FSEG/UdS

Ppt disponible sur

- www.laponies.fr/jah/

Introduction

- La notion de management stratégique : politique générale de l'entreprise ; jeu stratégique.
- Management comme
 - art de gérer une maison (*Euko-nomia*)
 - stratégie comme art militaire (Carl Ph. von Clausewitz, 1780-1831)
- La relation entre stratégie et structure de l'organisation.

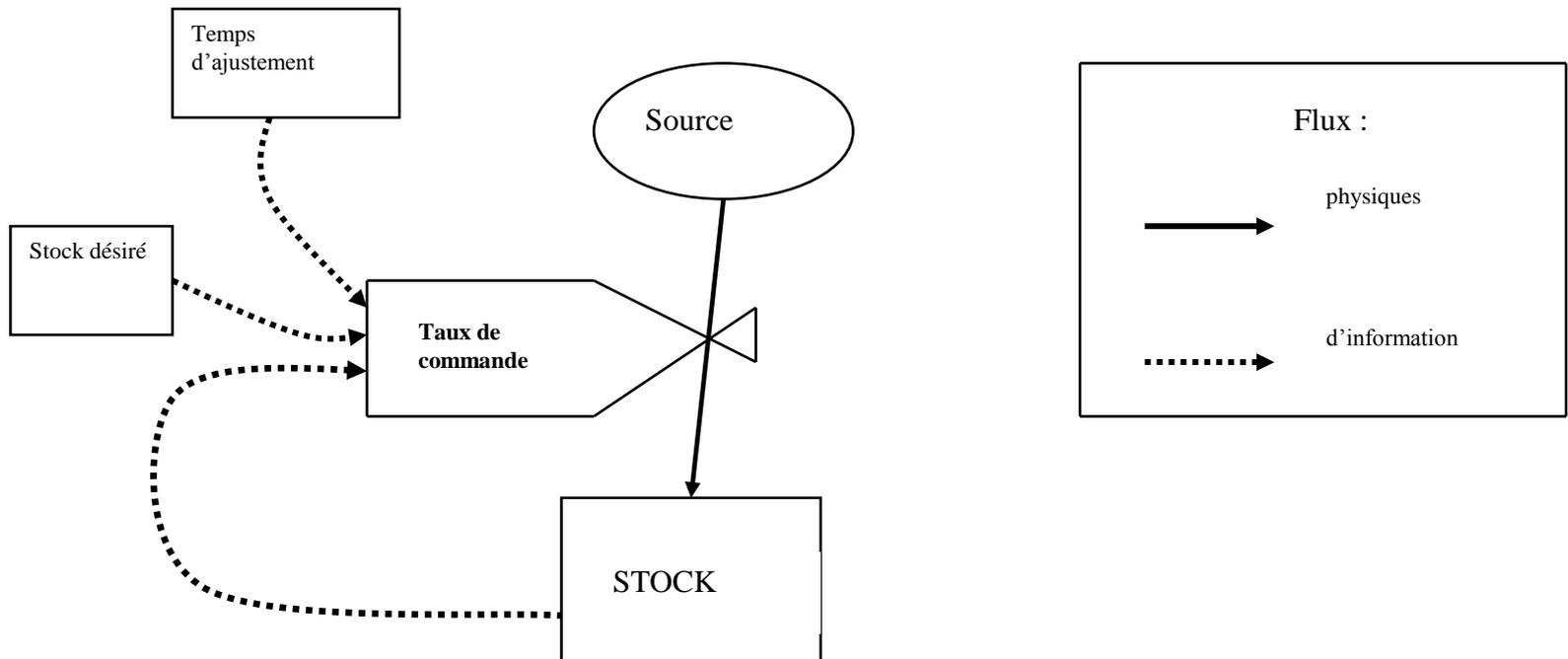
Utilisation terminologie militaire

- Objectif (*général, donné a priori*)
 - Défense du territoire/Théâtres externes
 - Marché domestique/Marché mondial
- Stratégie (*global; LT*)
 - Défense stratégique nucléaire / Armée classique
 - Stratégie classique/Stratégie globale
- Tactique (*particulier, CT*)
 - Ex: jeux d'alliances, choix du théâtre précis d'opération
 - Ex: rachats d'entreprises ou investissements « greenfield »

Structure et stratégie

- Notion de système
 - Principles of systems Jay W Forrester 1968
- « La structure est ce qui organise le système »
C'est aussi la perception qu'en a l'observateur
- Typologie des systèmes
 - *Syst. ouverts: non informés sur leur propre fonctionnement*
 - *Syst. fermés: boucles de rétroaction*

Exemple de système: la gestion de stock



Stratégie délibérée ou émergente *(top down / bottom up)*

Objectifs/Stratégies



Tactiques/Organisation

Chapitre 1

Histoire de l'entreprise et de la science du management

Objet et représentation

Il y a eu, du début du XXème siècle jusqu'à nos jours, une évolution concomitante

- de l'objet : l'entreprise
- et de sa représentation : naissance et évolution d'une science du management stratégique.

1. L'évolution de l'identité de la firme

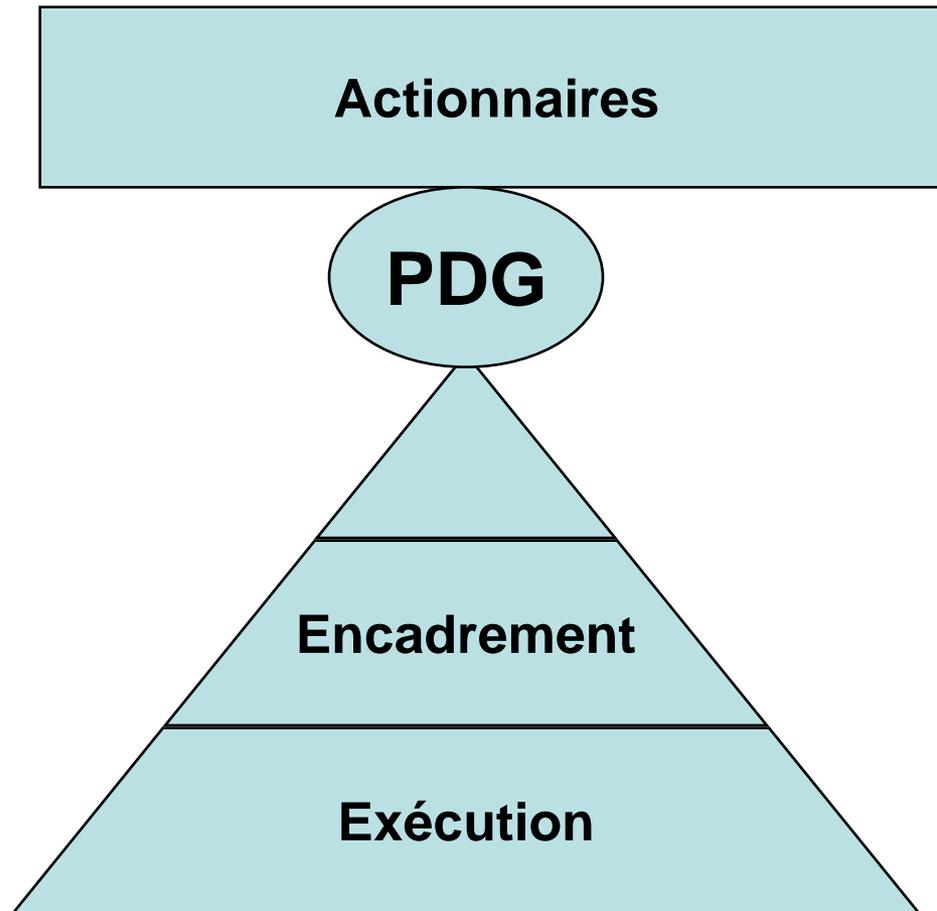
- Le passage de l'**entreprise traditionnelle**, où la propriété et la gestion sont confondues en un même personnage (le patron, souvent fondateur, identifié à son entreprise), à l'**entreprise managériale**.
- Le manager est un professionnel, mais il est moins identifiable à l'entreprise qu'il dirige. C'est un salarié ; il est mobile.
- La figure du propriétaire s'efface et fait place à une multitude d'actionnaires, l'actionnariat ayant de surcroît une composition souvent très hétérogène (noyau dur, petits porteurs, fonds de placement collectifs,...).
- Recréer une identité d'intérêt et de vision entre le PDG et les actionnaires suppose d'instaurer des schémas incitatifs comme l'attribution de *stock options*.

Les causes historiques

- Croissance globale des branches et nécessité d'ouvrir le capital des entreprises pour leur permettre de suivre le mouvement ; développement des marchés financiers pour compléter les capacités d'autofinancement et le prêt bancaire.
- Complexification de l'environnement de la firme (marchés, technologies, réglementation, etc.) qui nécessite des compétences pointues et à jour : profil du manager professionnel.

Deux définitions de l'entreprise

Hiérarchie



2. L'évolution de l'organisation de la firme

- L'entreprise traditionnelle est organisée hiérarchiquement selon un diagramme fonctionnel
- L'adaptation à la grande taille amène à l'organisation dite « *Staff and line* » : en plus de la ligne hiérarchique, s'instaure un état-major formé des responsables fonctionnels regroupés en une équipe de direction. On observe donc l'émergence d'une forme collégiale de gouvernance (collège de managers, dont le PDG)

Evolution vers l'entreprise-système.

- Efficacité, professionnalisme, mais l'objectif de la firme devient plus complexe, voire flou.
- Des déviations peuvent apparaître :
bureaucratie ronronnante ou au contraire
risques exagérés ;
 - déviation par rapport à l'objectif de maximisation du profit (biais managérial)
 - ou au contraire obsession de la maximisation à court terme (biais actionnarial de la « shareholder value »)

Evolution institutionnelle:

de la SA traditionnelle, aux divers modes
contemporains de gouvernance

La SA traditionnelle avec le PDG comme
articulation centrale et toute puissante du
système :

– **Société Anonyme** française classique : loi du 24
juillet 66 art. 113 :

« *Le Président du Conseil d'Administration assume,
sous sa responsabilité, la direction générale de la
société* »

« *Le Président est investi des pouvoirs les plus étendus
pour agir en toutes circonstances au nom de la
société* »

La réaction du modèle anglo-saxon dans les années 80

La réaction du modèle anglo-saxon aux abus et dérives de la direction autocratique des CEOs :

- Le Chief Executive Officer est contrôlé par des **comités** émanant du Conseil d'administration.
- Leur but est de renforcer le contrôle par les actionnaires, en associant davantage les administrateurs à la préparation des décisions, et d'introduire plus de collégialité.

L'approche à l'allemande

- Elle est différente. La collégialité et les contre-pouvoirs y sont assurés par une structure duale :
 - La direction (*Vorstand*)
 - Le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*)
- On a ici une structure qui favorise la meilleure prise en compte non seulement des intérêts des *shareholders*, mais aussi des *stakeholders* (parties prenantes).

Evolutions internationales récentes et à venir

Le modèle allemand a eu un certain succès sur le continent européen

- en France, on a créé un statut de SA dit « européen »
- mais le modèle du capitalisme « rhénan » et la tradition de la co-gestion sont quelque peu en perte de vitesse face à la globalisation à l'anglo-saxonne des pratiques managériales.
- ... sauf si la crise actuelle du capitalisme « financier » amène à reconsidérer les systèmes et cultures managériales

3. L'évolution de la pensée stratégique

Référence de cette partie : Raymond-Alain THIETART

La stratégie d'entreprise (McGraw Hill)

Corpus d'analyse typique des années 1970

Ces bases restent des fondamentaux à connaître

(ne serait-ce que pour les critiquer, les compléter, etc)

Le vocabulaire du management reste imprégné de cet apport

3.1 De l'école de Harvard à la planification stratégique

- Historiquement, il y a eu une série d'aller-retour entre la théorie et la pratique, avec des interactions entre trois milieux : les universitaires, les consultants et les responsables d'entreprise (certains individus passant d'ailleurs parfois de l'un à l'autre de ces milieux)
- Une université a joué un rôle essentiel : la Harvard Business School.
- Un ouvrage de référence au démarrage de la littérature sur le management stratégique :
 - I. Learned, E. P. Christensen, C. R. Andrews, W. D. Guth., *Business policy, text and cases*, R. D. Irwin. 1965.
- Des initiales de ces auteurs (professeurs de la HBS) est issu le sigle LCAG pour le premier modèle de management, celui de la « planification stratégique ».

« Quel est notre métier? »

La procédure consiste à partir d'un double diagnostic :

- interne : quelles sont nos forces et faiblesses ? (de façon à identifier les compétences distinctives)
- externe : quelles sont les opportunités et menaces ? (de façon à identifier les variables stratégiques)

Analyse des forces-faiblesses opportunités-menaces

- On appelle parfois cette méthode « SWOT » : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

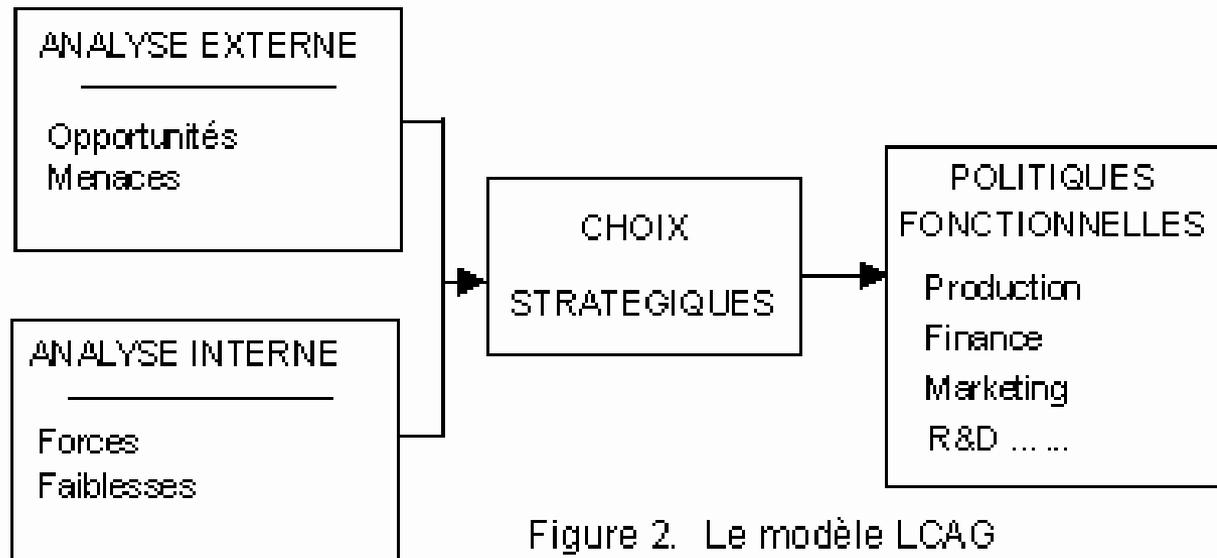


Figure 2. Le modèle LCAG

- La phase de choix stratégique consiste à recenser et évaluer les possibilités d'action (et analyser éventuellement les compatibilités/incompatibilités lorsque plusieurs plans sont décidés en parallèle).
- La phase finale est celle de la formulation stratégique : définition des activités élémentaires, des objectifs élémentaires, des voies et moyens (aspects tactiques)
- Le découpage en activités élémentaires est un aspect crucial. On a élaboré un concept pour en parler : le **C.A.S. (Centre d'Activité Stratégique)**
 - ▶ C'est typiquement un couple (produit, marché)

Formulation et mise en œuvre de la stratégie

- L'approche de la planification stratégique a aussi beaucoup insisté sur cette distinction
- Il y a une idée de séquentialité assez stricte entre la réflexion stratégique puis l'élaboration des moyens tactiques.
- C'est d'ailleurs un point qui sera reproché à cette approche : une logique trop rigide, trop « planificatrice ».

3.2 La réaction des consultants, puis de l'économie industrielle

La première réaction aux modèles relativement « académiques » de la HBS, est venue des praticiens (pas tellement des dirigeants, mais des consultants), dans les années '70

Ils reprochent aux procédures type LCAG une trop grande complexité, un manque d'opérationnalité.

Les consultants prétendent offrir des modèles simples, se concentrant sur l'essentiel.

Le plus représentatif de cette génération de modèles est celui du Boston Consulting Group (**BCG**).

L'innovation du modèle BCG

- Repose sur l'analyse de deux variables majeures seulement :
 - la **part de marché relative de la firme** pour le C.A.S. considéré
 - et le **taux de croissance du marché**
- On retrouve en fait ici l'analyse dichotomique de l'entreprise/de l'environnement, mais réduite à deux variables clés).

La réaction académique

- Elle vient d'un autre horizon que de la science du management classique : c'est en particulier un auteur comme Michael PORTER qui va critiquer l'aspect trop réducteur des modèles de consultants tout en introduisant de nouvelles idées issues de la science économique récente (*l'économie industrielle*).
- **L'analyse concurrentielle** apparaît en introduisant des concepts comme les barrières à l'entrée, les économies de champs (*economies of scope*), les jeux stratégiques, etc.
 - **Michael Porter** (né en 1947) est professeur de stratégie économique et de marketing à Harvard

Deux ouvrages importants de Michael Porter

- * *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), The Free Press ; (traduction française : *Choix stratégiques et concurrence* chez Economica, 1982)
- * *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press (*L'avantage concurrentiel* 1986, InterEdition)