

**Communication à la IX^{ème}
Conférence Internationale de Management Stratégique
- Montpellier -**

**Simplification et instrumentation de la démarche
stratégique de la P.M.E.**

Vincent Cristallini
70, Rue du Commandant Charcot
69005 LYON

Benjamin Demissy
49, Cours Vitton
69006 LYON

Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)
"Les sthènes d'Ecully"
15, Chemin du Petit Bois
69130 ECULLY
Tel : 04 78 33 09 66
Fax : 04 78 33 16 61

E-mail : Benjamin.Demissy@etu-univ.lyon2.fr

Mots clés : Stratégie - P.M.E. – Instruments stratégiques - Lignes de produits

Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la P.M.E.

Introduction

Cette communication s'appuie sur de nombreuses observations par immersion de longue durée dans les PME, au cours de recherches transformatives. Ces recherches reposent sur l'hypothèse selon laquelle les méthodes d'analyse stratégique des grandes entreprises sont trop complexes pour être purement et simplement transposées aux PME, compte tenu de leurs moyens limités, de la modestie de leurs intentions d'influence et de leur proximité à leur environnement.

Le management stratégique s'intéresse à des rapports et des combinaisons de forces entre des acteurs stratégiques. Qu'il s'agisse de se positionner sur des métiers ou encore de chercher des avantages concurrentiels, la force stratégique s'obtient par des analyses, des décisions et des mises en œuvre rapides et pertinentes. Si l'on observe les deux premières étapes d'une démarche stratégique (analyse et décision), on peut dégager deux sources majeures de difficultés : le **nombre de variables** d'analyse possibles, qui sont autant de portes d'entrée stratégiques, et la **complexité relative** de chacune des variables, liée notamment à des facteurs de dimensions de l'analyse (taille des marchés, des gammes de produits, nombre de sites...). Les auteurs en stratégie proposent en effet une variété d'approches qui sont autant de portes d'entrées stratégiques.

Cette variété qui fait la force du débat et l'évolution des connaissances en sciences de gestion pourrait au contraire être un inconvénient pour le dirigeant de PME et ses collaborateurs qui chercheraient à développer une démarche stratégique. En effet, leur intention serait plutôt **d'agir** stratégique que de penser stratégique, dans le sens où ils n'auraient pas le temps ou l'intention de se pencher sur la lecture de la pertinence comparée de modèles stratégiques. L'introduction de démarches stratégiques dans les PME pourrait consister à **trouver des portes d'entrée stratégiques simples**, qui ne rejettent pas les analyses et les concepts classiques, mais au contraire qui les intègrent très fortement.

Cette communication propose un déroulement de l'exposé en trois parties.

Après un bref rappel de la littérature concernant la stratégie appliquée à la PME, la première partie fait un rapide panorama des concepts stratégiques liés au **métier** d'une entreprise. Le métier est au cœur de l'approche stratégique de la compétitivité et de la survie des entreprises. Pourtant, autant ce concept semble pertinent pour les grandes entreprises, autant il pourrait provoquer le désarroi stratégique dans la PME.

La deuxième partie propose de chercher la force stratégique de la PME dans sa capacité à déclencher durablement des actes d'achats apporteurs de ressources nouvelles. Il s'agit pour la PME de se considérer plus fortement comme un acteur stratège porteur de relations.

La troisième partie traite de l'instrumentation de la stratégie. Les modèles classiques sont peu utilisés et peu adaptés à la PME, faut-il pour autant abandonner l'idée d'une instrumentation même légère de la stratégie ?

1. Le positionnement stratégique de la PME

Les auteurs en sciences de gestion s'interrogent très fortement sur l'applicabilité et la transposition des modèles d'analyse stratégique des grandes entreprises vers les petites. De nombreuses recherches témoignent de cet état de fait et démontrent que les modèles d'analyse et de planification stratégiques classiques, adaptés au contexte des grandes entreprises, ne se retrouvent pas dans le cadre des P.M.E [Sexton et Dahle (1976)]. Thiéart et Bergadaa (1990) considèrent pour leur part que si l'analyse stratégique présente des avantages qui sont le détail et la rigueur apparente, elle souffre surtout d'inconvénients : les démarches proposées pèchent par leur lourdeur, leur coût, leur besoin d'informations fiables et leur difficulté à traiter et à synthétiser des données souvent éparpillées et incomplètes. Globalement les pratiques d'analyse et de planification stratégique ne sont pas une pratique courante dans les PME [Bamberger (1980) ; Shaw, Shuman et Sussman (1986) ; Rousseau (1992)]. Robert et Devaux (1994) dénoncent l'utilisation de ces modèles comme recettes stratégiques et vont même jusqu'à leur attribuer la cause du déclin des entreprises au cours de ces deux dernières décennies, en les considérant comme des approches conceptuellement défectueuses.

Pour Rice (1983), le manque d'activité stratégique en PME est généralement attribué à l'ignorance des possibilités alternatives dans les approches stratégiques d'une part, ainsi qu'à l'incapacité des dirigeants de PME à exercer une analyse de la décision sophistiquée d'autre part [Thomas (1971) ; Robinson (1982)]. Mais peut-on accuser les dirigeants de P.M.E de gérer leurs affaires sans se préoccuper de l'évolution à long terme ? Selon Rice, la question serait plutôt inversée : Les PME n'ont pas d'analyse et de planification stratégique, car elles n'en éprouvent pas le besoin, à l'inverse des grandes entreprises. Sans être aussi catégorique, de nombreuses recherches ont permis de montrer que les réflexions stratégiques existaient dans les entreprises de petite taille, mais que ces dernières sont de **nature informelle** et non structurée [Shuman (1975) ; Fankan (1998)], non-systématique [Robinson (1982) ; Robinson, Logan et Salem (1986)]. C'est pourtant principalement à partir des méthodes d'analyse stratégiques de grands cabinets que la littérature propose des critères de choix de positionnement stratégique.

En essayant d'éviter une tautologie, il convient de rappeler que le fonctionnement d'une entreprise vise l'exercice d'un ou plusieurs métiers qui conduisent à la production de biens ou services. Là se trouve le cœur de sa principale dépense d'énergie et d'autres ressources. La stratégie intervient quant à elle dans une vision plus écologique de l'entreprise : comment survivre et se développer dans son environnement ? Il vient donc que l'adaptation immédiate et à terme des métiers d'une entreprise reste une préoccupation majeure.

Les auteurs en gestion s'accordent sur l'idée que le métier est la maîtrise d'activités, une compétence ou des compétences globales de l'entreprise. Pour De Montmorillon (1986), le métier est un ensemble de compétences permettant de satisfaire des demandes

complexes. Dans l'analyse de Batsch, le métier renvoi d'abord à l'influence de l'activité principale de la firme. Il se définit comme la capacité d'une firme à combiner des savoir-faire afin de répondre à des demandes spécifiques. Pour un groupe, le métier est donc non seulement la capacité de « faire », mais aussi celle de coordonner des activités nombreuses. Le métier est la gestion d'une chaîne d'activité. Pour Mercier (1988), le métier est un mouvement de concentration des moyens et des hommes et en capital sur un petit nombre de produits et de procédés. L'objectif est de rentabiliser et développer les savoir-faire et l'expérience accumulée. Enfin, pour Koenig (1990), le métier est un système d'offre, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises et des acteurs économiques qui contribuent à la réalisation et à la mise à disposition du produit offert.

La littérature nous permet de dresser un panorama des possibilités de positionnement stratégique d'une entreprise en termes de métier. Ces positionnements peuvent être considérés comme des choix d'orientation possible des activités.

Figure 1 : Les différents types de stratégies dans la littérature¹

| Stratégie de développement | |
|--------------------------------------|--|
| Spécialisation | <ul style="list-style-type: none"> • Concentration sur les compétences de base de l'entreprise |
| Focalisation ou concentration | <ul style="list-style-type: none"> • En se contenant à un groupe d'acheteurs => meilleure efficacité • Se fait en fonction d'un ou plusieurs critères de segmentation (aire géographique, position dans une gamme, type de clients, réseau de distribution) |
| Intégration verticale | <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'un fournisseur (amont) ou d'un client (aval) • Intégration = internaliser les opérations auparavant marchandes |
| Stratégie de filières | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'une série d'activités indépendantes aux plans technologique, commercial et financier, en s'appuyant sur l'utilisation systématique de compétences communes. |
| Diversification | <ul style="list-style-type: none"> • Objectif : augmentation de l'éventail des produits et services proposés avec recherche de synergies, d'économies d'échelle et ou de variété, répartition des risques (par rapport à la stratégie d'intégration verticale) • <u>Diversification horizontale</u> : prise de contrôle d'un concurrent => réduction de la concurrence • <u>Diversification concentrique</u> : autour de produits nouveaux et anciens mais utilisant la même technologie, les mêmes compétences • <u>Diversification conglomerale</u> : aucune relation entre les nouveaux produits et les anciens, recherche d'une répartition des risques |

¹ Source : M. BERGET, J. BOUDEVILLE, J. CERF, F. COLAS, R. COUFFIN, D. de LAVERGNOLLE (1991), Management stratégique des PME et PMI : Guide méthodologique ; Association Française des planificateurs et stratégies d'entreprise, Ed. Economica, 143 p.

MARTINET A-C, (1983), Stratégie, Edition Vuibert Gestion, Grand Prix Harvard l'Expansion.

MARTINET A-C, (1988), Les discours sur la stratégie, Revue Française de Gestion n°67, janvier-février 1988, pp. 49-60.

MARCHESNAY M., (1993), Management stratégique, Eyrolles Université, 198 p.

BOYER A., HIRIGOYEN G., THEPOT j., TOURNOIS N. et VEDRINE J.P., *Panorama de la gestion*, Ed. Les organisations, Coll. Indispensables de la gestion.

| Stratégies de déclin | |
|--------------------------|---|
| Domination | <ul style="list-style-type: none"> • Objectif : maintenir une profitabilité moyenne par la réduction des concurrents. • Stratégie agressive de défense et de développement qui a un coût très important financé pour les grandes entreprises par d'autres secteurs plus profitables. |
| Dégagement | <ul style="list-style-type: none"> • Quand un DAS se trouve dans la situation d'un poids mort (matrice BCG), taux de croissance en baisse et part de marché en baisse : soit maintient sans investissement supplémentaire, soit décision d'abandon • Le dégagement peut avoir lieu quelle que soit la situation du marché et du produit |
| Niche | <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de spécialisation sur un domaine en particulier avec une faible concurrence car spécificité et technologie particulière. |
| Ecrémage, retrait | <ul style="list-style-type: none"> • Prépare un retrait du secteur par désinvestissement et augmentation du cash flow (augmentation des prix, compression des coûts commerciaux, suppression des clients marginaux) |

Il est intéressant de constater que ce que l'on qualifie de types de stratégie possibles recouvre en fait deux réalités : d'une part celle du choix stratégique (a priori), qui consiste par exemple à décider d'une diversification, puis d'autre part celle du positionnement ou de l'état stratégique, qui n'est qu'un simple constat du type : cette entreprise a des activités diversifiées (a posteriori). Il conviendrait alors de distinguer choix stratégiques et conséquences de l'action stratégique.

Ce constat d'ambivalence des concepts stratégiques pourrait avoir une portée conséquente sur l'étude de la stratégie en PME. En effet, il s'agirait de savoir si les types de stratégie sont vraiment des critères qui guident les choix stratégiques des dirigeants, et s'ils sont adaptés à la petite et moyenne entreprise. Autrement dit, ces types de stratégie peuvent constituer la porte d'entrée privilégiée pour les choix stratégiques d'un dirigeant de PME ?

2. La force stratégique et le positionnement stratégique de la PME

2.1. Un retour à une définition plus générique de la stratégie

Si les concepts et les méthodes d'analyse stratégique de la grande entreprise ne s'appliquent pas aux petites organisations, et plutôt que de « forcer » les outils à pénétrer la PME, une piste pourrait être de repartir de l'intention fondatrice de la stratégie. Comme certains chercheurs [Torrès (1997) ; Goy (1998)] qui préconisent un détachement fort des méthodes d'analyse classiques, adaptées aux grandes firmes, nous pensons qu'il est possible de repartir des effets attendus de la stratégie de la PME pour rebâtir des outils maniables. De nombreux chercheurs, qui se sont intéressés à la

question de la stratégie dans les petites et moyennes entreprises ont été amenés à proposer des modèles « simplifiés ». Parmi eux, Scarborough et Zimmerer (1987) estiment qu'en raison des caractéristiques particulières comme la pauvreté des ressources, le style de gestion flexible, la structure organisationnelle informelle ou encore l'adaptation au changement, les PME ont besoin d'une approche spécifique pour l'analyse et la planification stratégique. De nombreuses recherches plus ou moins récentes [Gilmore (1971) ; Bamberger (1979) ; Bracker et Pearson (1986) ; Baker, Adams et Davis (1993)] proposent ainsi des processus d'analyse et de planification stratégiques reposant sur la même logique fondamentale que les modèles classiques mais avec une formalisation plus simplifiée. Mais ce consensus sur la méthode se retrouve difficilement dans la littérature comme le montre D'Ambroise (1989) qui propose une synthèse remarquable des modèles de planification stratégique émergents.

Pour Savall et Zardet (1995) la stratégie consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des ressources, des forces et énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de réaliser un projet de l'acteur (entreprise ou individu) comportant des enjeux importants relativement durables. Cette définition confère deux caractéristiques à la notion de stratégie, celle de l'intention de transformation et celle de l'énergie nécessaire, et ouvre le champ des possibles. En effet, à la suite d'Ansoff (1965), on a longtemps distingué deux types de stratégies : les stratégies industrielles sectorielles, « stratégie concurrentielle » qui définit les objectifs de la firme pour chaque segment stratégique et stratégies globale et financière, dans lesquelles les préoccupations concurrentielles s'effacent au profit de choix sur l'allocation des ressources financières, qui sont de fait des formes condensées de stratégies plus diversifiées.

Les types de stratégie décrits dans la partie un de la communication pourraient alors être considérés comme des moyens ou des manœuvres stratégiques plutôt que comme la stratégie elle-même. En effet, par définition la stratégie est constituée d'intentions propres au stratège. Si l'on confond la stratégie et la manœuvre stratégique, on laisse sous entendre que la stratégie ne peut être que réactive et dépendante, alors qu'elle est interdépendante. On pourrait dire trivialement qu'il s'agit là de la différence entre ce que l'on veut faire et ce que l'on peut faire. La force et le positionnement stratégiques consistent à obtenir et à manœuvrer des ressources ou à se trouver en mesure, dans le temps, de continuer à les obtenir ou les manœuvrer.

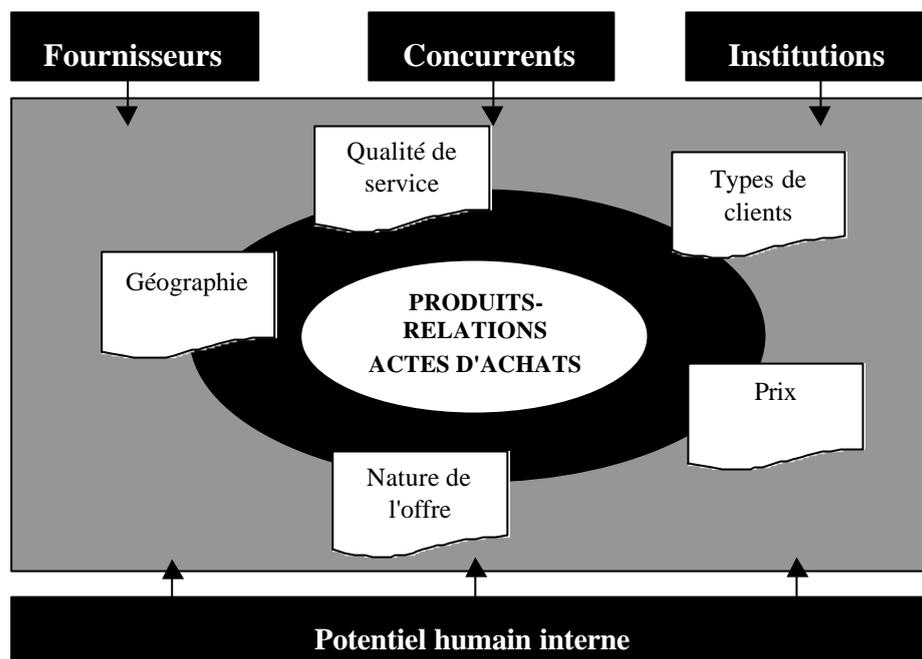
2.2. La stratégie comme mode de déclenchement d'actes d'achats de produits-relations

La littérature de gestion de cette dernière décennie insiste généralement sur l'influence grandissante de la turbulence des marchés et de modes de gestion des organisations. Les entreprises opèrent ainsi dans un contexte dit d'hypercompétition [D'Aveni (1994)] ou d'hyperturbulence [Porter (1996) ; Chakravarthy (1997)]. La force et le positionnement stratégiques résulteraient alors de la vitesse à laquelle l'entreprise parvient à intervenir. La vitesse de réaction ou de pro-action des entreprises dans ce contexte est depuis un certain nombre d'années un domaine de préoccupation pour la recherche en gestion

[Stalk et Hout (1992) ; Burgelman (1994) ; Brown et Eisenhardt (1997, 1998)]. La plupart de ces auteurs mettent en avant que le défaut de rapidité est l'une des causes majeures de perte de compétitivité des entreprises. Citons néanmoins, l'analyse de Porter (1996) qui fait remarquer que la tendance à « l'hypercompétition » n'est pas un fait inéluctable et ne constitue pas en ce sens un véritable changement de « paradigme » concurrentiel. Il conclut en affirmant que la rapidité ne saurait constituer à elle seule une vertu stratégique. En effet, d'après l'auteur, les stratégies basées exclusivement sur la rapidité de réaction peuvent aboutir à terme, à une myopie stratégique meurtrière. C'est ce que Porter appelle l'efficacité opérationnelle, qui selon lui, ne peut relever de la stratégie.

La force stratégique fondamentale de l'entreprise pourrait être considérée comme les prises de position avantageuses qui lui donnent la capacité de faire produire des **actes d'achat** apporteurs de ressources nouvelles. C'est aussi l'opinion de quelques chercheurs, lesquels semblent penser que le métier est au carrefour des deux dimensions déterminantes du comportement de la firme. D'une part, le métier est tributaire des structures productives et financières de la firme. D'autre part il permet d'établir des choix stratégiques fondés sur l'analyse concurrentielle et sur la capacité de construire des systèmes d'offre innovants. Il repose donc sur la capacité d'initiative du groupe. L'acte d'achat pourrait se définir comme la rencontre entre les intentions stratégiques de l'entreprise et leur acceptation par les acteurs de son environnement. L'acte d'achat pourrait avoir deux dimensions : celle d'un transfert de ressources d'un acteur ou groupe d'acteurs vers l'entreprise et celle de laisser l'entreprise exister et réaliser ses projets, par complicité bienveillante ou active, neutralité ou non-agression.

Pour qu'il y ait un acte d'achat, il est nécessaire qu'il y ait un point de contact entre l'entreprise et son environnement. Le point de contact de l'acte d'achat pourrait être considéré comme un produit, c'est-à-dire la production liée au métier de l'entreprise. Cependant, dans une approche globale de la stratégie, le produit ne peut pas se limiter à des objets ou des services, mais il peut être considéré comme un **produit-relation** doté des caractéristiques globales lues par des clients. Le concept de **produit-relation** signifie qu'un client achète un produit ou un service doté de caractéristiques forgées et influencées par des relations entre des acteurs de l'environnement stratégique de l'entreprise : fournisseurs, clients, concurrents, institutions, pour la partie externe, potentiel humain pour la partie interne.

Figure 2 : Le déclenchement d'actes d'achat

Dans la figure précédente les actes d'achats peuvent être provoqués par l'entreprise grâce au niveau de prix, la qualité de service, la nature de l'offre, l'étendue géographique de son action et le portefeuille de type de clientèle qu'elle vise ; sous réserve de la mobilisation de son potentiel humain et des réactions de son environnement concurrentiel, de ses fournisseurs et des institutions telles que les administrations, la loi...

D'après nos observations, les choix stratégiques de la PME relèveraient avant tout de la détection de nouvelles relations possibles ou de relations en voie de dégradation dans son environnement. Still (1974) met également en évidence le fait que les stratégies des PME sont plutôt intuitives et conjoncturelles et ses travaux peuvent être confortés par des études récentes qui ont permis de montrer que les réflexions stratégiques existaient dans les entreprises de petite taille, mais que ces dernières sont de nature informelle [Shuman (1975) ; Fankan (1998)] et non-systématique [Robinson (1982) ; Robinson, Logan et Salem (1986)].

Il semble dès lors que les concepts stratégiques ne sont pas la porte d'entrée privilégiée pour la PME. D'après nos observations, un dirigeant ne dira pas qu'il mène une stratégie de diversification, mais il dira qu'il pressent une relation d'intérêt nouvelle dans son environnement, telle que la possibilité de produire et de vendre de nouveaux produits « demain ». Les concepts de stratégie classiques qui expriment les choix de l'entreprise seraient plutôt des conséquences de l'action stratégique, lisibles a posteriori.

Se pose alors la question de savoir si la porte d'entrée stratégique de la PME se situe dans les concepts stratégiques liés à son métier ou dans la détection de menaces ou d'opportunités concrètes sur ses **produits-relations** ? La littérature en gestion et très régulièrement la presse économique décrivent les intentions stratégiques des grandes

entreprises au travers d'un concept stratégique : concentration, diversification, recentrage sur le métier. Cependant, l'action précéderait le concept dans la PME. Les concepts stratégiques pourraient à l'extrême n'avoir pas de sens ou de réalité a priori dans les démarches stratégiques des PME, mais avoir du sens a posteriori pour les spécialistes.

Si l'on se place du point de vue du dirigeant de PME, on peut dire par exemple qu'une diversification est un développement de relations clients, fournisseurs, concurrents, institutions, potentiel humain, nouvelles. Autrement dit, derrière toute décision stratégique se profile une influence ou si l'on préfère, de nouvelles relations d'acteurs. Certes, la PME devra selon les circonstances, se diversifier, se spécialiser, intégrer, mais par des produits-relations évolutifs. Il s'agirait alors de mieux surveiller l'évolution des produits-relations de l'entreprise dans son environnement.

3. L'instrumentation de l'analyse stratégique dans la PME

Nous avons souligné, comme de nombreux auteurs, que les modèles d'analyse classiques nous semblent peu adaptés aux petites et moyennes entreprises. Néanmoins, ne pas développer de méthodes spécifiques laisserait supposer que les PME n'ont pas besoin de démarches stratégiques ou qu'elles n'en ont pas les moyens (temps, compétences, finance de conseil...). On pourrait laisser croire que la PME est une cellule productive peu évolutive ayant vocation à disparaître, si son environnement, mouvant quant à lui, invente des modes de relations plus adaptés.

3.1. Quels types d'instruments d'analyse stratégique pour la PME ?

Les gestionnaires savent que les enjeux stratégiques de la PME sont en réalité très importants. Tout d'abord, il a été montré depuis plusieurs années qu'il existe une régression des emplois dans les grands groupes et que les créations de postes proviennent essentiellement des PME [Freyssinet J. (1982)] d'où l'intérêt porté aux PME et à l'aide dans la définition de leur stratégie [Mercier C. (1988)]. Il s'agit d'enjeux technologiques et économiques conséquents du fait des coûts d'investissements que nécessite le maintien d'une position concurrentielle par rapport à des grands groupes. Les volumes d'activité sont plus modestes, sur des métiers limités à quelques activités, contrairement aux grands groupes qui disposent d'une diversification favorable au rattrapage si un secteur est en situation de récession. Il est aussi plus difficile pour une PME d'avoir un système d'information et un suivi des besoins des clients. Enfin, une PME pourra plus difficilement jouer l'attraction des compétences et la fidélisation par rapport aux grands groupes offrant une certaine sécurité de l'emploi et parfois de nombreux avantages (évolution, salaire, avantages en nature...).

Si l'on reconnaît la nécessité d'une démarche stratégique pour la PME, la problématique serait alors de chercher des instruments d'analyse et de choix stratégiques qui permettent à la PME de **saisir des informations** de nature stratégique et de les **transformer en actions**. Certains auteurs ont montré que la réussite des grandes entreprises performantes tient peut-être dans leurs facultés à se comporter malgré leur

taille en petites entreprises, avec une priorité donnée à l'action [Peters T. et Waterman R. (1983)]. D'autres ont montré que les P.M.E. obtiennent d'excellents résultats sans utiliser des outils de planification sophistiqués et que la P.M.E. a besoin d'un cadre considérablement simplifié par rapport aux exigences de la grande entreprise [Saporta B. (1986)]. Les instruments d'une démarche stratégique de la PME devraient alors être simples et économiques.

Les dirigeants de PME semblent faiblement attirés par les analyses lourdes pour deux raisons. Tout d'abord, la P.M.E. bénéficie d'une proximité à son environnement qui lui permet de l'intégrer plus facilement dans ses choix sans avoir de modèles d'analyse [Saporta B. (1986)]. Ensuite, et de manière concomitante la PME n'a pas besoin de recentrages/révolutions métier, puisque son métier est relativement restreint, c'est donc une surveillance et une évolution de son métier qu'il lui faut opérer. Lorsque son métier traditionnel est menacé, c'est directement sa survie qui est compromise.

Comme, en outre, ses ressources limitées, notamment financières, ne lui permettent pas de revirements, de changements de caps ou de métiers aussi conséquents que les manœuvres stratégiques des grandes entreprises, sa vision stratégique est de nature évolutive.

Il y aurait, selon nos observations, au moins trois critères à prendre en compte pour développer une démarche stratégique adaptée à la PME : le panorama espace/temps, la vigilance, la pro-action. Le panorama espace/temps consiste à se doter d'une visibilité suffisante sur des paramètres mettant en danger immédiat ou futur les produits-relations de l'entreprise. La vigilance consiste à développer des méthodes simples de recueil et d'analyse d'informations du panorama espace/temps. La pro-action consiste à décider d'actions d'évolution pour garantir des positions jugées avantageuses. Une instrumentation de la démarche stratégique de la PME pourrait ainsi s'appuyer sur ces trois critères.

3.2. La grille d'analyse des lignes de produits-relations

3.2.1. Présentation de la grille d'analyse des lignes de produits-relations

La grille d'analyse des lignes de produits-relations repose sur l'idée que pour la PME les menaces stratégiques peuvent être considérées comme des atteintes à l'intégrité de leur métier représenté par leurs lignes de produits, ces dernières étant porteuses des ressources de **survie-développement**, c'est-à-dire des actes d'achat. A titre de simplification, les lignes de produits-relations seront simplement appelées lignes de produits dans la suite du propos.

Une ligne de produits est un regroupement par famille, de produits similaires. Elle peut être élaborée de manière simple. Il suffit, pour la PME, de lister les produits de l'entreprise puis de les regrouper par familles cohérentes. Le métier de l'entreprise prend alors son sens non pas seulement au travers d'une compétence maîtrisée, mais également au travers « d'objets stratégiques » qui pourront être appréciés et contrôlés par un environnement. A partir de cette cartographie, on pourra recenser un certain nombre de menaces ou d'opportunités stratégiques. La figure n°3 présente l'exemple de lignes

de produits dans une PME de 40 personnes, spécialisée dans la fabrication de pâtisseries industrielles.

Figure 3 : Exemple de lignes de produits dans une PME de pâtisseries industrielles de 40 personnes

| Ligne de produits | Tartes | Rois | Base choux | Viennoiserie | Bûches | Fonds de tartes |
|-------------------|---------------|----------------------|-----------------|------------------|---------------|--------------------------|
| Produits | Abricot-flanc | Galette 4 personnes | Eclair café | Pain au Chocolat | Bûche glacée | Fond de tarte feuilletée |
| | Pomme nappée | Galette 12 personnes | Eclair chocolat | Brioche | Bûche marrons | Fond de tarte brisée |
| | Citron | | Religieuse | Pain aux raisins | | |
| | | | | Croissant | | |

A partir de cette cartographie des lignes de produits, la PME est capable d'analyser plus finement sa position stratégique sur les marchés et de relever par lignes de produits les éléments clés de succès. En effet, la position stratégique et la durabilité d'une ligne de produits dépend de sa capacité et de sa vitesse d'évolution sur quatre constituants : les produits eux-mêmes, les marchés, les technologies et le potentiel humain chargé de chaque ligne de produits. Il s'agit désormais d'intégrer au sein d'une grille d'analyse des lignes de produits une formalisation de signaux d'évolution stratégiques autour de ces quatre grandes variables, comme le montre l'exemple de cette petite entreprise de pâtisseries industrielle (figure 4).

Figure 4 : Extrait d'une grille d'analyse des lignes de produits d'une entreprise de pâtisseries industrielle de 40 personnes

| | Tartes | Rois | Choux |
|------------------|---|--|---|
| Produits | Attention désaffection nette des clients pour les produits sucrés | Le produit est jugé un peu sec et pas assez fourré | Qualité du produit jugé très bonne. |
| Marchés | | Les écoles ne sont pas assez investies | Concurrence accrue de la grande surface. |
| Technologies | La grande distribution dispose de la technologie pour fabriquer la pâte à tarte. Apparition de la farine transgénique. | | Vu au salon de Francfort : une machine permet de fourrer automatiquement les éclairs avec une cadence de +20% |
| Potentiel humain | Nombreuses compétences en production mais peu de potentiel humain pour la R&D | | |

Cette analyse par lignes de produits est différente d'une analyse classique par domaines d'activités stratégiques (D.A.S). Les domaines d'activités stratégiques se définissent comme un ensemble homogène de biens et/ou de services de l'entreprise, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie [De Bodinat H. et Mercier C. (1979)]. Les lignes de produits ont deux caractéristiques qui les distinguent des domaines d'activités stratégiques classiques. La première est leur degré de détail qui permet de raisonner par produits, mais de manière plus générique. La deuxième est qu'une ligne de produits est considérée comme un objet stratégique comportant quatre dimensions imbriquées et indissociables : les produits, les marchés, les technologies, le potentiel humain. Ces quatre dimensions relient étroitement les influences stratégiques externes et la manière de les dépasser par l'entreprise.

La conception et le fonctionnement de ce nouveau cadre d'analyse ayant été expliqué, il nous faut désormais en démontrer l'intérêt.

3.2.3. Utilisation et intérêt de la grille d'analyse des lignes de produits

L'intérêt principal de cette grille est sa simplicité d'utilisation, permettant ainsi une lecture rapide. En effet, le modèle d'analyse peut avoir deux modes de lecture bien distincts : selon que l'on désire analyser une ligne de produits de manière particulière et précise, ou que l'on souhaite comprendre quelles sont les menaces ou les opportunités stratégiques de l'entreprise selon les quatre critères (produits, marchés, technologie et potentiel humain). Un exemple complet est donnée au point 3.3.

- **La lecture en colonne** permet de détecter des menaces et des opportunités pour chacune des lignes de produits. Des besoins d'évolution deviennent visibles. Ils peuvent conduire à la consolidation d'une position stratégique, à la décision de faire cesser certaines lignes de produits ou encore à la création de nouvelles lignes de produits. La lecture en colonne fait apparaître principalement des menaces externes du type identification de produits de substitution, concurrence, diminution de la consommation. Elle peut amener à envisager une diversification des lignes de produits, sans pour autant révolutionner le métier de l'entreprise. Ceci va dans le sens d'un respect des conclusions de Drucker qui montre que pour juger l'efficacité d'une stratégie de diversification, il faut répondre à deux questions fondamentales : Quelle est la plus faible diversification dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs ? Quelle est la plus forte diversification que l'entreprise peut supporter ?
- **Une lecture en ligne** permet d'identifier des synergies possibles entre les lignes de produits et les ressources disponibles au sein de l'organisation. La lecture en ligne fait émerger des menaces principalement internes et qui constituent des défauts de maîtrise des forces stratégiques.

Cette grille contribue et incite au développement d'une veille et d'une intelligence économique intégrées. Elle permet de visualiser, d'analyser et d'anticiper des transformations progressivement et sans crise stratégique majeure. Outre sa simplicité,

cette grille a un intérêt majeur qui consiste à mobiliser des acteurs derrière des informations et à induire chez eux, malgré la pression du quotidien et leur manque de moyen, des raisonnements et des prises de décisions stratégiques.

3.3. Un exemple d'utilisation de la grille d'analyse des lignes de produits-relations : le cas d'une entreprise de climatisation

La grille d'analyse stratégique par lignes de produits ayant été présentée, il s'agit désormais de présenter un exemple plus complet de l'utilisation qui peut en être faite par des petites et moyennes entreprises.

3.3.1. Présentation de l'entreprise

L'entreprise, une petite PME de 25 personnes, a été créée au début des années 60. Elle a connu jusqu'au début des années 80 un fort développement mais la demande diminuant, l'entreprise est contrainte en 1988 de déposer son bilan. Un plan de redressement permet alors à cette PME de se redresser progressivement. En 1998, le Président Directeur Général, fils du père fondateur décide de quitter l'entreprise, de prendre du recul vis-à-vis de cette entreprise et nomme en tant que Directeur Général un chargé d'affaires, actionnaire, arrivé dans l'entreprise au début des années 70.

La société est spécialisée dans la climatisation des grandes surfaces, qui représente aujourd'hui 70% de son activité. Accessoirement, viennent ensuite des activités de plomberie, installations thermiques et fin des activités d'installations d'équipements de pointe pour les centres de recherches et les hôpitaux. En termes d'effectif, l'entreprise qui comptait 7 personnes à ses débuts, s'est développée de manière importante jusqu'au milieu des années 80 où elle comptait plus de 100 personnes. Suite à son dépôt de bilan elle décide de recourir massivement à la sous-traitance. Ainsi, avec 27 personnes, l'entreprise parvient à rester parmi les leaders de son activité avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 40 à 50 millions de francs.

3.3.2. Un exemple d'utilisation de la grille d'analyse par lignes de produits

Réalisé à la demande du dirigeant, un premier diagnostic stratégique avait permis de repérer cinq grands domaines d'activités stratégiques représentés dans la figure 5. Néanmoins, la Direction de l'entreprise n'était pas satisfaite de cette analyse pour différentes raisons. Ces raisons sont pour l'essentiel au nombre de deux : d'une part, elle considérait cette méthode comme trop longue et trop fastidieuse empêchant toute reconduction au sein de l'entreprise. D'autre part, cette analyse n'apportait pas toutes les informations dont la Direction avait besoin pour avoir une vue synoptique de l'entreprise et des enjeux stratégiques. Le nouveau Dirigeant souhaitait donc une analyse plus fine. L'analyse par lignes de produits lui a été proposée. C'est ainsi qu'un recensement des différents types de produits a été réalisé. Sept grandes lignes de produits ont été identifiées. Cette cartographie est présentée dans la figure 6.

Figure 5 : Les domaines d'activités stratégiques d'une entreprise de climatisation

| Désignation du DAS | Applications | Groupes de clients |
|----------------------------------|--|---|
| 1 : ROOF TOP (80%) | Climatisation | Grande surface, Galerie marchande, Usines, Bureaux |
| 2 DESENFUMAGE (10%) | Sécurité | Grande surface, Parking, Laboratoire |
| 3 FLUIDE INDUSTRIELS (3%) | Process | Usines |
| 4 CHAUFFAGE (4%) | Chauffage Plomberie, Ventilation | Grande surface, Galerie marchande, Bureaux |
| 5 MAINTENANCE (3%) | | Galerie marchande, Grande surface |

Figure 6 : Les lignes de produits d'une PME de climatisation

| Ligne de produits | Climati-sation | Sécurité | Process | Chauffage eau chaude | Plomberie | Ventilation | Mainte-nance |
|-------------------|----------------|-------------------|---------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Produits | Roff top | Grande surface | Usines | Grande surface | Grande surface | Grande surface | Grande surface |
| | Boucle d'eau | Parking | | Galerie marchande | Galerie marchande | Galerie marchande | Galerie marchande |
| | Split | Laboratoire | | Bureaux | Bureaux | | |
| | | Galerie marchande | | | | | |

A partir de cette nomenclature de lignes de produits, une grille d'analyse stratégique a pu être élaborée. La figure n°7 présente un extrait de cette grille.

Figure 7 : Extrait de la grille d'analyse stratégique par lignes de produits d'une PME de climatisation

| | Climatisation | Sécurité | Maintenance |
|------------------|--|---|--|
| Produits | - Produits quasi-unique spécialisé dans la grande surface. | - Prix trop élevés | - Les clients ne sont pas informés des produits de maintenance. - Peu de références sur ces produits. |
| Marchés | - Développement fort chez les particuliers et les entreprises (bureaux) - Comportements d'achats mal connus - Pouvoir important des fournisseurs et de la grande distribution - Loi Raffarin qui limite la construction de nouveaux centres (baisse de la croissance du marché de la grande distribution) - Menace de nouveaux entrants avec produits de substitution grands publics | - Marchés à développement très faible - Activité liée à l'activité de climatisation - Développement d'un marché de mise aux normes pour les ouvrages d'art (tunnel par exemple) | - Forte demande de la part des clients. - Peu de concurrence sur le marché de la maintenance. |
| Technologies | - Manque de formation sur le nouveau matériel - Manque de réactivité face aux nouvelles technologies | - Mauvaise connaissance de l'évolution des normes. | |
| Potentiel humain | - Perte de potentiel dû aux nombres de départs en retraite - Particularités des produits pour grande surface: peu de personnes compétentes. | | - Peu de personnes disponibles pour la maintenance. |

A partir de cette grille d'analyse, l'entreprise a pu prendre un certain nombre de décisions stratégiques lui permettant d'assurer sa survie-développement :

- D'une part l'entreprise a développé ses produits de maintenance : à chaque nouveau contrat de climatisation, une offre promotionnelle (remise de 10%) a été faite pour la maintenance sur site des installations. Parallèlement, chaque ancien client a été contacté pour que lui soient proposées des offres de maintenance. Depuis le début de l'année 1999, les produits de maintenance sont passés d'un chiffre d'affaires d'environ 250 Kf à 4 millions de francs.
- Sur la ligne produits, on met en évidence un risque majeur pour l'entreprise dû à la présence d'un client unique représentant près de 80% du chiffre d'affaires. Aussi, l'entreprise s'est fixé des objectifs de répartitions de son chiffre d'affaires et a ainsi rencontré de nouveaux clients. A la fin de l'année 1999, le bilan s'est avéré plutôt positif puisque le client unique ne représentait plus que 35% pour l'exercice 2000.
- Peu de décisions ont été prises sur les produits de sécurité, mais un pôle de 2 personnes a été mis en place afin de réfléchir à de nouveaux concepts et de

nouveaux procédés pour l'installation et l'utilisation de la climatisation chez les particuliers.

Conclusion

Cette communication nous a permis de montrer qu'une instrumentation simple de la stratégie est possible. Elle permet de remédier aux difficultés de transposition des méthodes des grandes entreprises dans les petites. La force stratégique de la PME est entendue comme sa capacité à faire produire des actes d'achat apporteurs de ressources nouvelles. Autrement dit, l'amorce d'une démarche stratégique dans une PME peut viser la sauvegarde et l'évolution de ses lignes de produits.

Les expérimentations menées sont très encourageantes dans la mesure où elles conduisent à deux constats : d'une part les dirigeants de PME sont demandeurs de méthodes et s'investissent fortement dans leur mise en œuvre, d'autre part ces méthodes ont des effets rapides et tangibles en termes d'évolution de la position stratégique des PME.

Références bibliographiques

ANSOFF I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Ed. D'organisations.

BAKER W.H., ADDAMS H.L. et DAVIS B. (1983), Business planning in successful small firms, *Long Range Planning*, v.26, n°6, p.82-88.

BAMBERGER I. (1979), La planification de la politique de l'entreprise dans les PME, *Direction et Gestion*, n°5, p.31-40.

BAMBERGER I. (1980), Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises, *Direction et Gestion*, n°4, p.21-30.

BATSCH L, Activité , structures productives et structures financières. Influence du métier et recentrage des groupes industriels, *Cahier de recherche n°9218*, Unité de recherches associée au CNRS n°1238.

BERGADAA M. et THIETART R.A. (1990), Expert s'abstenir, *Revue Harvard l'Expansion*, p.98-105.

BERMAN J.A., GORDON D.D. et SUSSMAN G. (1997), A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning, *Journal of Business and Economic Studies*, v.3, n°3, p.1-11, Automne.

BOYER A., HIRIGOYEN G., THEPOT j., TOURNOIS N. et VEDRINE J.P., *Panorama de la gestion*, Ed. Les organisations, Coll. Indispensables de la gestion.

BRACKER J.S. et PEARSON J.N. (1986), Planning and financial performance of small, mature firms, *Strategic Management Journal*, v.7, n°6, p.503-522.

BROWN S.L. et EISENHARDT K.M. (1998), *Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Pub.

BURGELMAN R.A. (1994), *Fading Memories : A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments*, *Administrative Science Quarterly*, n°39, p.24-56, mars.

CHAKRAVARTHY B. (1997), *A New Strategy Framework for coping with turbulence*, *Sloan Management Review*, p.69-82, été.

D'AMBOISE G. (1989), *Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature*, *Revue P.M.O.*, v.4, n°2, p.46-57.

D'AVENI R. (1994), *Hypercompétition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, *Free Pr.*

DE BODINAT H. et MERCIER C. (1979), *L'analyse stratégique moderne*, *Harvard Expansion*, Hiver.

DE MONTMORILLON B. (1986), *Les groupes industriels, analyse structurelle et stratégique*, Ed. Economica.

DEVAUX M. et ROBERT M. (1994), *Penser stratégie. Une vision cohérente pour distancer ses concurrents*, Ed. Dunod, pp.296.

FANKAM J.M. (1998), *Les déterminants de la planification à l'exportation en PMI*, *Communication au 7^e congrès de l'AIMS*, 23p., Louvain-La-Neuve, 27-29 mai.

FREYSSINET J. (1982), *Politiques d'emploi des grands groupes industriels*, Ed. Presses universitaires de Grenoble.

GILMORE F.F. (1971), *Formulating strategy in small companies*, *Harvard Business Review*, p.71-81, mai-juin.

GOY H. (1998), *De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des P.M.E.*, *Communication au 8^e congrès de l'AIMS*

KOENIG G. (1990), *Management stratégique*, Ed. Nathan.

MARCHESNAY M. et JULIEN P-A, (1991), *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME*, Cahiers de recherche, WP GREPME 1991/14, Université du Québec à Trois-rivières.

MARCHESNAY M., (1992), *La PME : Une gestion spécifique ?*, La Documentation Française, Problèmes Economiques n°2.276, pp. 27-32

MARCHESNAY M., (1993), *Management stratégique*, Eyrolles Université, 198 p.

MARTINET A-C, (1983), *Stratégie*, Vuibert Gestion, Grand Prix Harvard l'Expansion.

MARTINET A-C, (1988), *Les discours sur la stratégie*, *Revue Française de Gestion* n°67, janvier-février 1988, pp. 49-60.

MERCIER C. (1998), *La gestion des métiers*, *Communication au 8^e congrès de l'AIMS, "Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines"*.

MERCIER C. et Alii, *les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Ed. Economica.

MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Ed. Dunod, 456p., Paris.

PETERS T. et WATERMAN R. (1983), *Le prix de l'excellence*, Ed. Interédition, pp.210.

PORTER M-E, (1982), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Ed. Economica, p. 426.

PORTER M.E. (1987), From competitivite advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*.

PORTER M.E. (1996), What is strategy ?, *Harvard Business Review*, p.61-78, novembre-décembre.

RICE G.H. (1983), Strategic decision making in small business, *Journal of General Management*, v.9, n°1, p.58-65.

ROBINSON R.B. (1982), The importance of « outsiders » in small firm strategic planning, *Acadamy of Management Journal*, v.25, n°1, p.80-93.

ROBINSON R.B. et PEARCE J.A. (1983), The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations, *Strategic Management Journal*, v.4, n°3, p.197-207.

ROBINSON R.B., LOGAN J.E. et SALEM M.Y. (1986), Strategic versus operational planning in small retail firms, *American Journal of Small Business*, v.10, n°3, p.7-16.

ROUSSEAU B. (1992), Recherche exploratoire sur la planification des PMI dans la périphérie de Limoges, *Papier de recherche, n°97, CEREGE*, 15p., mai.

SAPORTA B. (1986), *Stratégie pour la PME ?*, Ed. Montchrestien, pp.447.

SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Ed. Economica, pp. 513

SCARBOROUGH N.M. et ZIMMERER T.W. (1987), Strategic planning for small business, *Business*, v.37, n°2, p.11-19, avril-juin.

SEXTON R.N. et DAHLE R.D. (1976), Factors affecting long-range planning in the small business firm, *Marquette Business Review*, v.20, n°4, p.158-165.

SHAW J.J., SHUMAN J.C. et SUSSMAN G. (1986), An empirical analysis of planning methods utilized by small New England business firms, *The Northeast Journal of Business and Economics*, v.12, n°2, p.54-67, Printemps-été.

SHUMAN J.C. (1975), Corporate planning in small companies, a survey, *Long Range Planning*, v.8, n°5, p.81-90.

STALK G. et HOUT M. (1992), *Vaincre le temps*, Ed. Dunod.

STILL T.W. (1974), An Exploratory investigation of strategic planning behavior in small firms, *Thèse de doctorat inédite, Florida State University*.

THOMAS D.M.C. (1971), Corporate strategy in a medium sized company, *Management Decision*, v.9, p.259-263, Hiver.