

Sommaire

6. La mise en œuvre de la stratégie

I. Les stratégies de développement

- A. La croissance interne
- B. La croissance externe

II. Les stratégies de désengagement

- A. L'abandon
- B. L'externalisation

III. Les stratégies de partenariat

- A. Les caractéristiques des partenariats
- B. Les raisons des partenariats
- C. Les conditions de réussite des partenariats
- D. Le management d'un partenariat
- E. Alliance ou fusion ?

IV. La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie

- A. La vérification de la faisabilité des choix stratégiques
- B. L'établissement du *business plan*



Figure 6.1. Les deux types de croissance

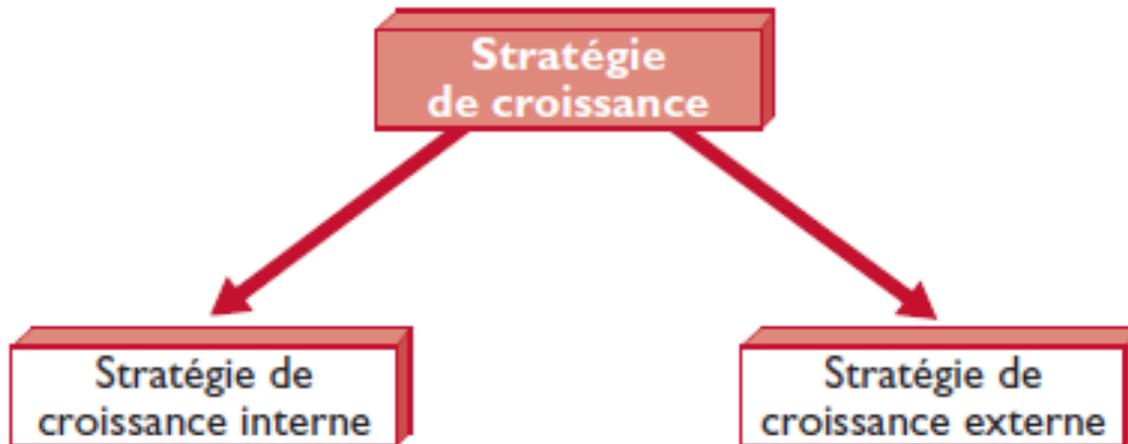


Tableau 6.1. Un bilan de la croissance interne

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Développement progressif, donc mieux maîtrisable.• Valorisation de l'expérience acquise.• Culture d'entreprise renforcée.• Image de bâtisseur.	<ul style="list-style-type: none">• Lenteur de la croissance.• Risque de réactivité plus grande de la concurrence.• Risque de sclérose.• Difficulté du financement.



Figure 6.2. Le mécanisme de la fusion

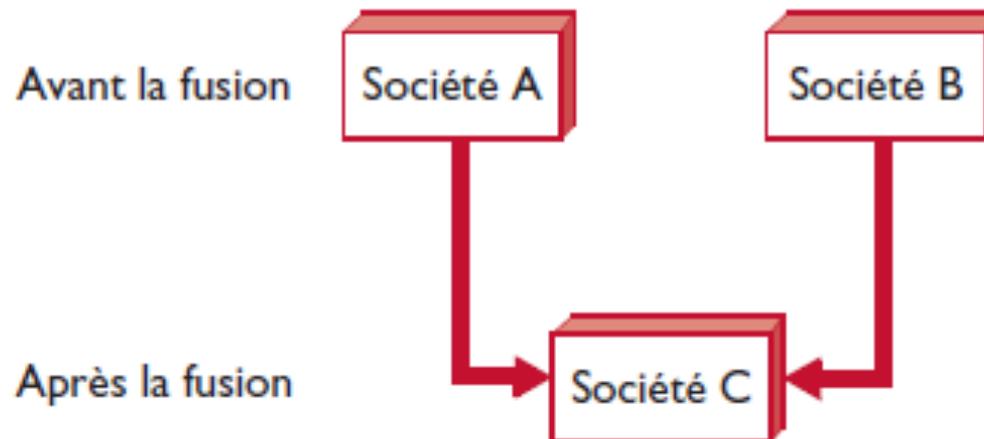


Figure 6.3. Le mécanisme de l'absorption

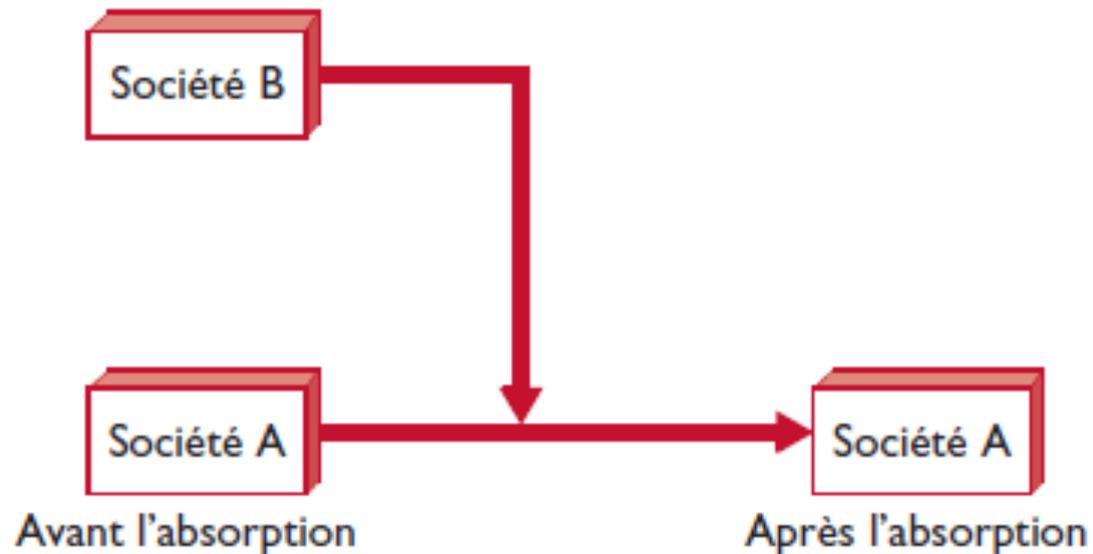


Figure 6.4. L'apport partiel d'actifs

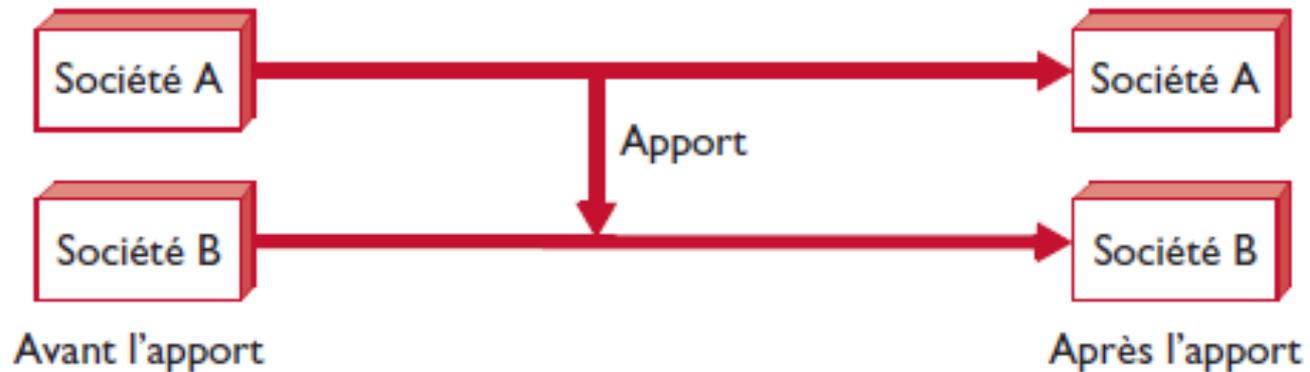


Tableau 6.2. Un bilan de la croissance externe

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Rapidité du montage.• Faibles réactions des concurrents.• N'augmente pas l'offre globale.• Possibilité de diversification.• Emploi du levier financier.• Facilité de financement.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de synergie négative.• Incertitudes sur le prix de l'entreprise rachetée.• Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques.• Difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe.• Incompatibilité d'organisation, de culture, de système d'information.• Culture d'entreprise menacée.• Image de <i>raider</i>, d'opportuniste.



Figure 6.5. Le désengagement

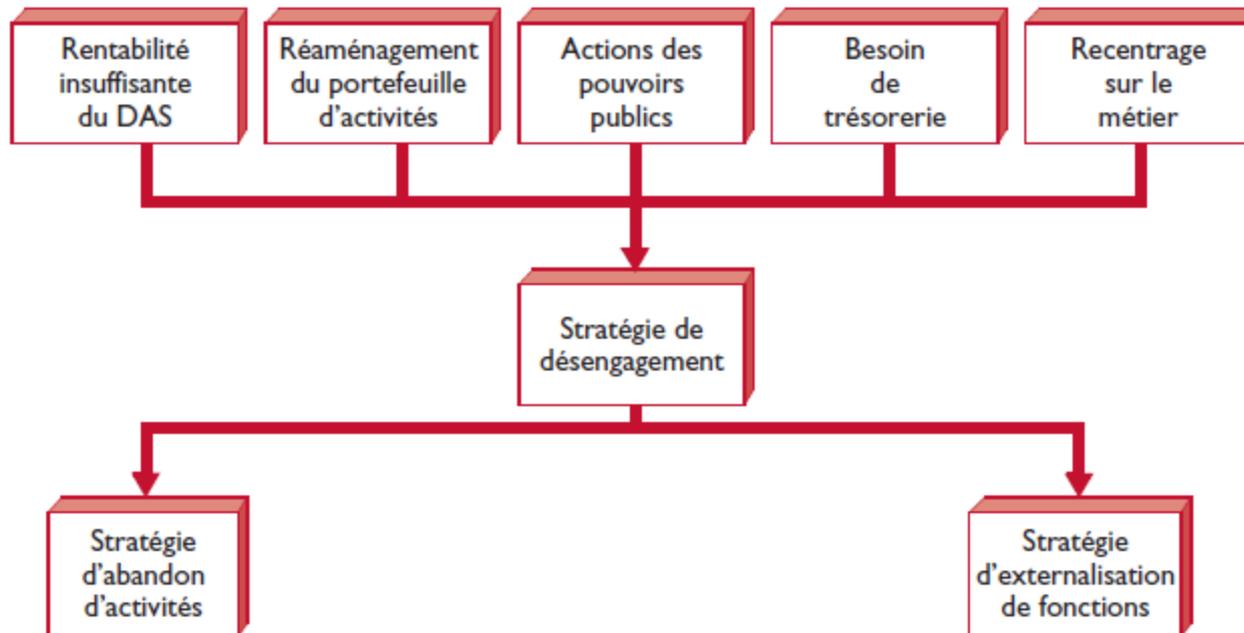


Tableau 6.3. Le bilan d'une stratégie de décroissance interne

Avantages	Inconvénients
Recentrage sur le cœur de métier	Perte de chiffre d'affaires sans réduction corrélative des charges fixes
Concentration des gammes et réduction des coûts	Dépeuplement ou précarisation d'une région allant à l'encontre de l'objectif de performance durable
	Détérioration de l'image de l'entreprise

Tableau 6.4. L'externalisation et la délocalisation

Externalisation Délocalisation	Oui	Non
Oui	Nestlé confie le traitement de sa comptabilité à une entreprise roumaine.	L'Oréal crée un nouveau centre de recherche en Chine.
Non	Michelin confie une partie de son infrastructure informatique à IBM.	

Figure 6.6. Les vagues successives d'externalisations

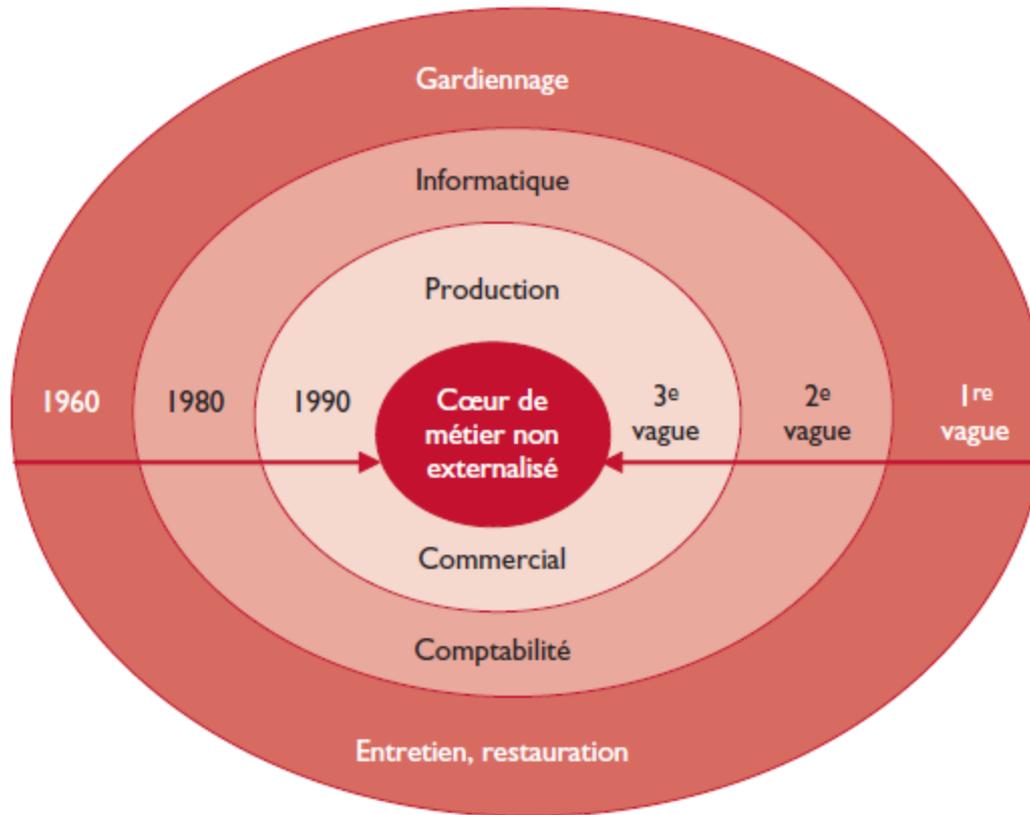


Figure 6.7. L'algorithme de l'externalisation

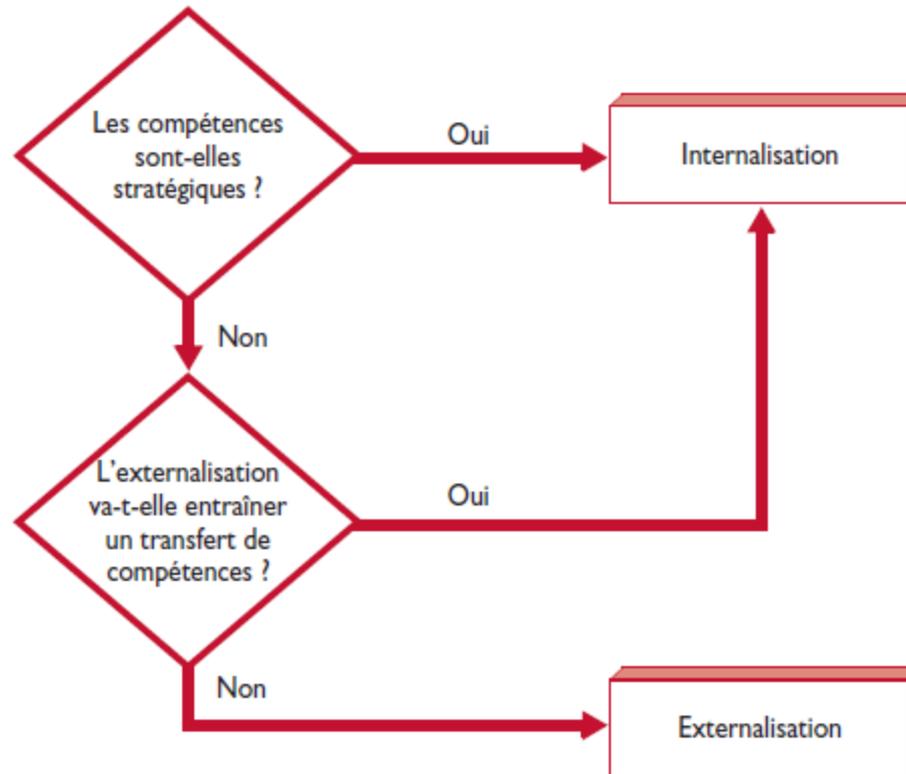


Tableau 6.5. Un bilan de l'externalisation

Avantages	Inconvénients
Elle provoque une large ouverture sur l'environnement.	Elle fait dépendre l'entreprise de ses fournisseurs.
Elle augmente la rentabilité, puisque l'on se consacre aux seules tâches bien maîtrisées et que l'on transforme des charges fixes en charges variables.	Elle pose des problèmes de sécurité des approvisionnements, de confidentialité, de défauts de qualité.
Elle prépare des accords de partenariat.	Elle engendre des difficultés avec les salariés qui risquent de perdre leur emploi. Il convient alors de trouver des solutions pour résoudre ces problèmes (reconversion, incitation à la création d'entreprise, etc.).
Elle permet de se concentrer sur les savoir-faire fondamentaux de l'entreprise.	



Figure 6.8. Le balancier externalisation-internalisation

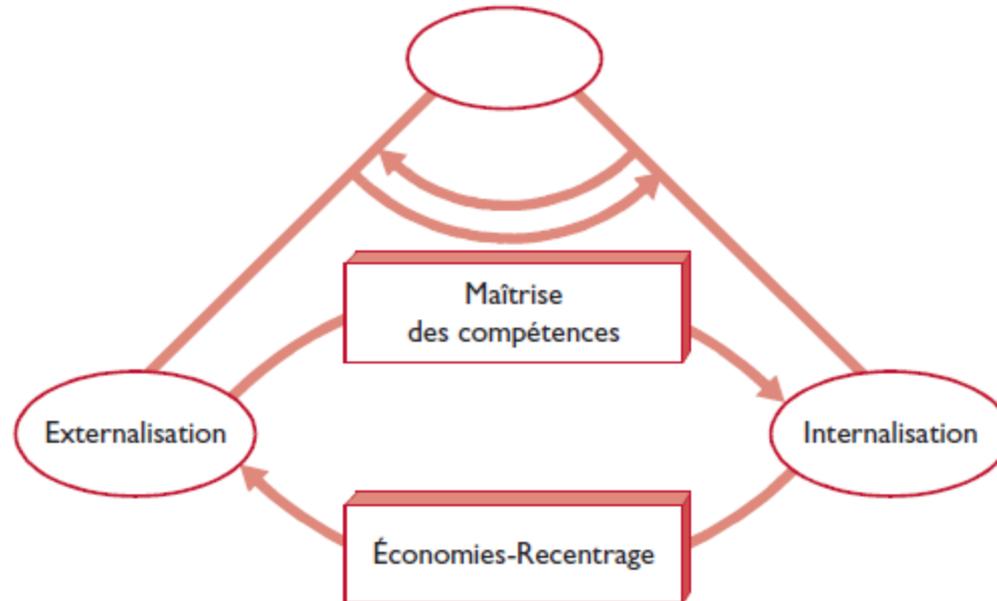
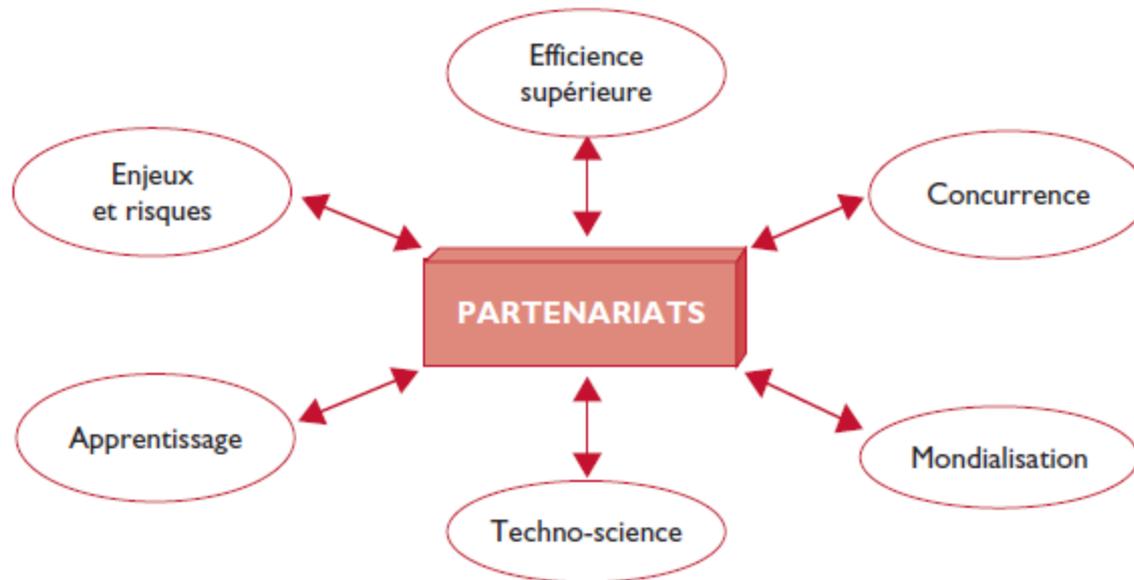


Figure 6.9. Les principales motivations à l'origine des partenariats



Types de partenariats

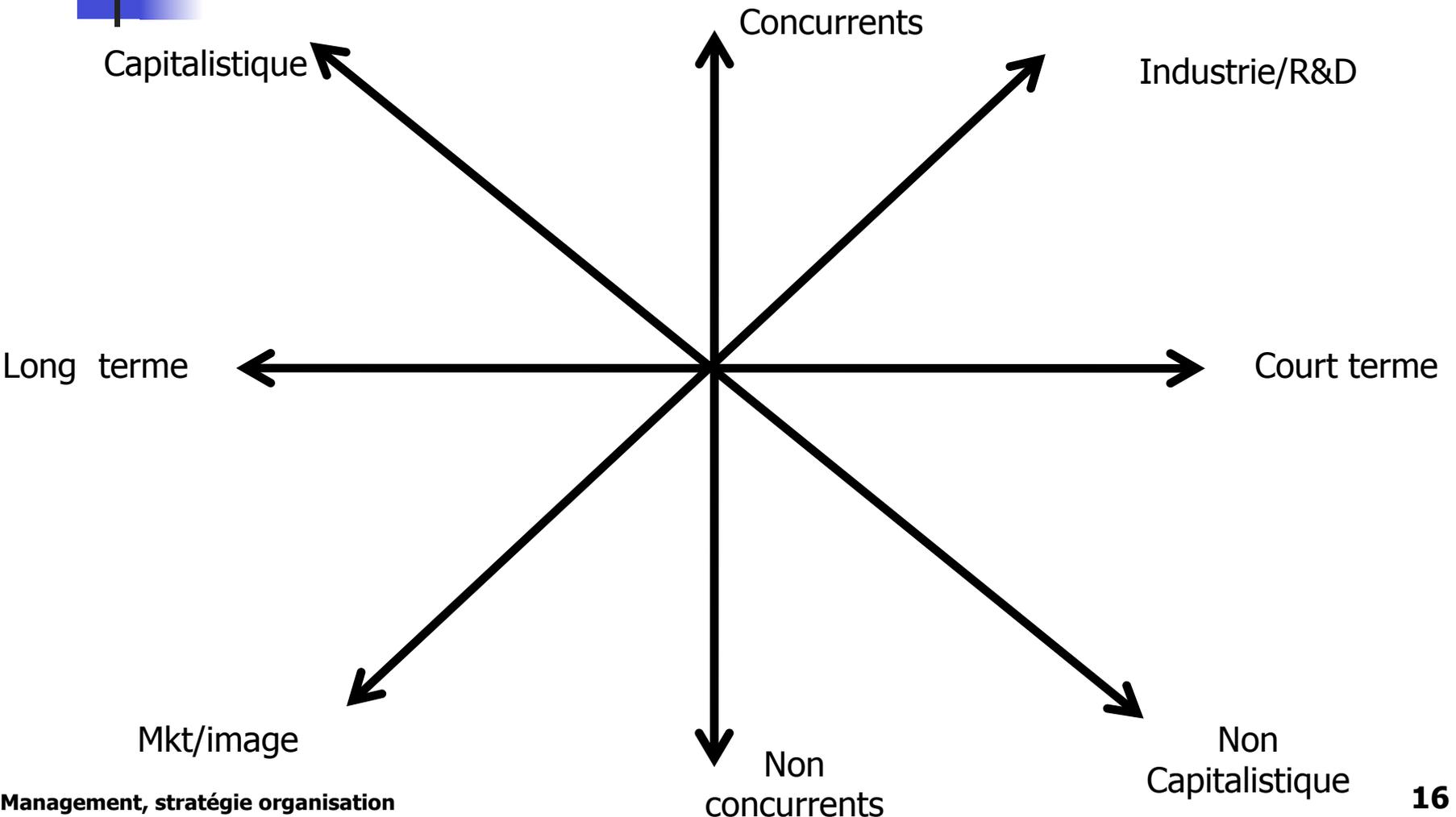
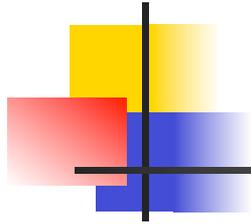


Figure 6.10. Le management d'un partenariat

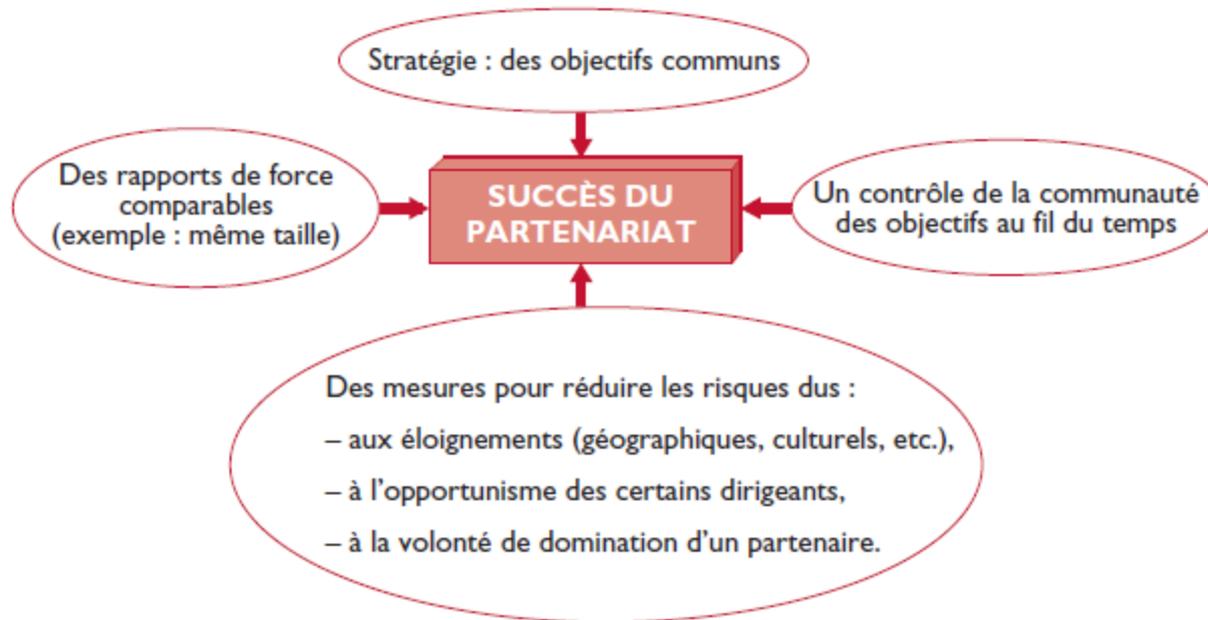
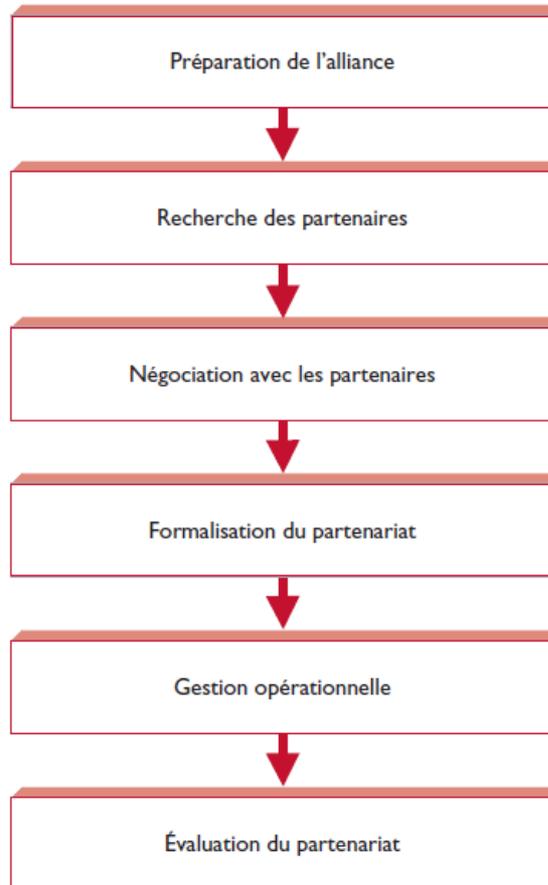


Figure 6.11. Le management d'un partenariat



LE MANAGEMENT D'UN PARTENARIAT

⇒ La préparation

C'est souvent une banque d'affaires qui est à l'origine de l'opération. Elle constate qu'une firme est à vendre ou à marier, qu'une autre est acheteuse. Reste à convaincre les dirigeants d'adopter le projet.

⇒ La négociation

Les dirigeants se rencontrent dans le plus grand secret. Ils ont déjà en main les évaluations concoctées par leurs banques d'affaires. C'est à ce stade que doit se décider qui des deux dirigera le nouveau groupe et quelle stratégie il suivra.

⇒ L'annonce

Il faut séduire la Bourse et convaincre les investisseurs que le projet va les enrichir. La conférence de presse et, surtout, la première réaction des marchés financiers sont déterminantes.

⇒ Les 100 jours

C'est le délai pendant lequel l'opération financière se boucle, le partage des places dirigeantes se fait, les suppressions d'effectifs se déterminent. C'est pendant cette période que se joue le succès de l'opération.

⇒ Les trois ans

On sait maintenant si la fusion a été un succès (intégration réussie des deux équipes dirigeantes, augmentation des ventes) ou un échec (lutttes de clans, stagnation du chiffre d'affaires). Selon les consultants, trois fusions sur cinq ne créent pas de valeur pour les actionnaires



Tableau 6.6. Un bilan du développement des activités en partenariat

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Diminution des coûts de transaction et des coûts d'organisation.• Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux, etc.).• Découverte de nouveaux débouchés.• Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres.• Élévation de barrières à l'entrée.• Bénéfice des effets d'échelle.• Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients.• Avantages compétitifs supplémentaires.• Rentes relationnelles diverses (exemple: meilleurs rapports avec les pouvoirs publics).• Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel.	<ul style="list-style-type: none">• Danger de l'opportunisme des partenaires.• Lutttes sourdes pour le <i>leadership</i>.• Difficulté d'évaluer les gains.• Coûts élevés de la coordination.• Conflits entre partenaires.• Émergence de partenaires dominateurs.• Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprise.• Incompatibilité organisationnelle.• Difficulté de fixer les frontières de l'entreprise.• Coût de rupture du partenariat.



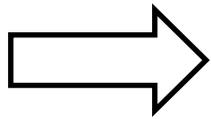
Tableau 6.7. Une comparaison de l'alliance et de la fusion

Alliance > Fusion	Fusion > Alliance
<ul style="list-style-type: none">• Synergies limitées• Réversibilité• Risque de perte de client réduit• Peu de problèmes d'évaluation• Non-intégration d'actifs indésirables• Apprentissage progressif• Autonomie des partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Unicité de pilotage• Intégration plus forte• Coûts de coordination réduits• Synergies• Image plus claire• Pérennité

LES MODALITES DES CHOIX STRATEGIQUES

1. Les processus occurrents : surprise extérieure, volonté des dirigeants

2. Les processus émergents : l'histoire, l'organisation, le jeu des acteurs



Multiplicité des situations , diversité des résultats



AVANT LA DECISION FINALE : L'EVALUATION DES STRATEGIES

1. La pertinence : réponse à SWOT

2. L'acceptabilité : attentes des acteurs, risques et gains perçus

3. La faisabilité : argent, compétences, délais



LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA MEO

1. STRATEGIES EMERGENTES/ STRATEGIES OCCURENTES

2. STRATEGIES VOLONTAIRES/ STRATEGIES IMPOSEES

3. LES FACTEURS D'INFLUENCE

- l'histoire
- les dirigeants
- l'organisation



Figure 6.12. La mise en œuvre opérationnelle

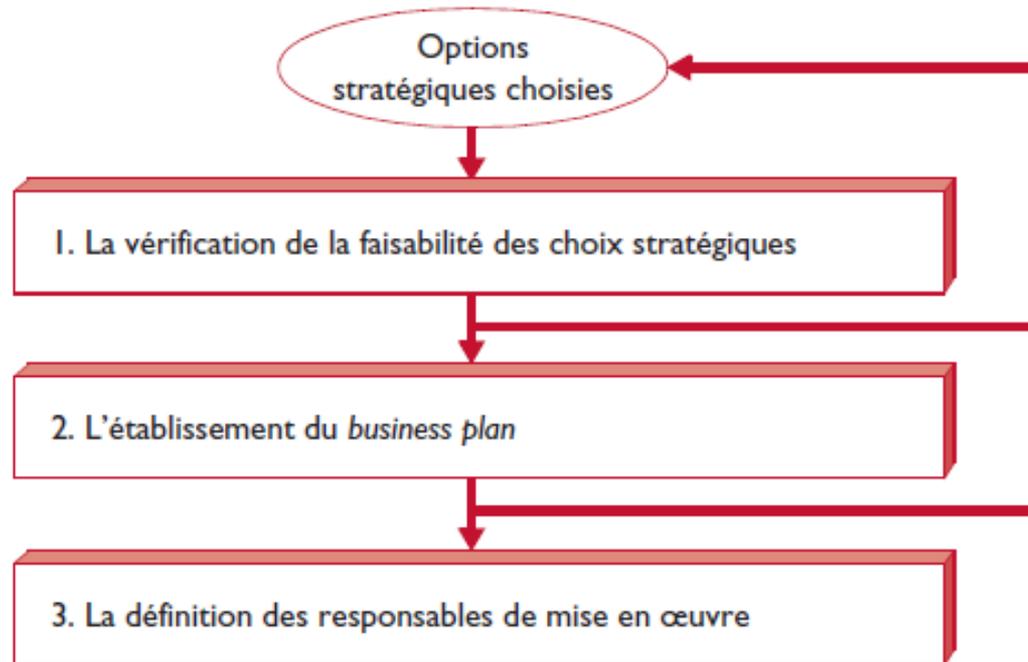


Tableau 6.8. La faisabilité stratégique

Faisabilité stratégique	Forte	Moyenne	Faible	Conclusion
<ul style="list-style-type: none">• Organisationnelle• Culturelle• Technologique• Commerciale• Financière• Etc.				



Tableau 6.9. Les déclinaisons des *business plans*

Objet	Rédacteur	Destinataires
Lancement d'une nouvelle activité.	Chef de projet	Direction générale, comité stratégique
Lancement d'un nouveau produit.	Chef de produit	Direction marketing Direction de division
Création d'une entreprise.	Chef d'entreprise	Banquiers, partenaires
Création d'un point de vente, d'une franchise.	Franchisé	Franchiseur, banquier
Innovation technologique.	Créateur	Direction de la recherche Financeurs publics

Tableau 6.10. Le plan de financement

	Année n	Année $n + 1$	Année $n + 2$
Besoins <ul style="list-style-type: none">• Frais d'établissement• Investissement• Remboursement crédit• Besoin en FDR			
Ressources <ul style="list-style-type: none">• Capitaux propres• Emprunts• Autofinancement			
Écart			

Tableau 6.11. Le compte de résultat prévisionnel

	Réalisé <i>n - 1</i>	Réalisé <i>n</i>	Objectifs <i>n + 1</i>	Objectifs <i>n + 2</i>	Objectifs <i>n + 3</i>
Chiffre d'affaires					
Marge brute (%)					
Charges variables (%)					
Marge sur coûts variables (%)					
Marge sur coûts variables (valeur)					
Personnel					
Marketing					
Finance					
Autres charges					
Amortissements					
Charges de structure					
Produits accessoires					
Résultat/Charges directes					
Résultat d'exploitation					
Résultat financier					
Résultat exceptionnel					

Tableau 6.12. Le plan de trésorerie mensuel

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	...
Encaissement <ul style="list-style-type: none">• Exploitation• Hors exploitation						
Décaissement <ul style="list-style-type: none">• Exploitation• Hors exploitation						
Solde						

Tableau 6.13. Un exemple de diagnostic et de propositions opérationnelles

Fonctions et critères	Faiblesses	Actions	Responsables	Coût	Délai
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation Existe-t-il une veille marché ? 	absence totale	mise en place d'un système de remontée d'informations par la force de vente	directeur commercial	15 000 €	12 mois
<ul style="list-style-type: none"> • Commercial Logo 	vieillot	demander une proposition dans une agence	responsable communication	6 000 €	2 mois
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel Groupe chargé de l'accueil 	manque de maîtrise du téléphone et des réponses par courriel	formation en interne par société spécialisée	DRH	25 000 €	7 mois
<ul style="list-style-type: none"> • Finance Crédit client 	très supérieur à la durée moyenne du secteur	ramener la durée à 25 jours en moyenne	directeur financier	à déterminer	12 mois

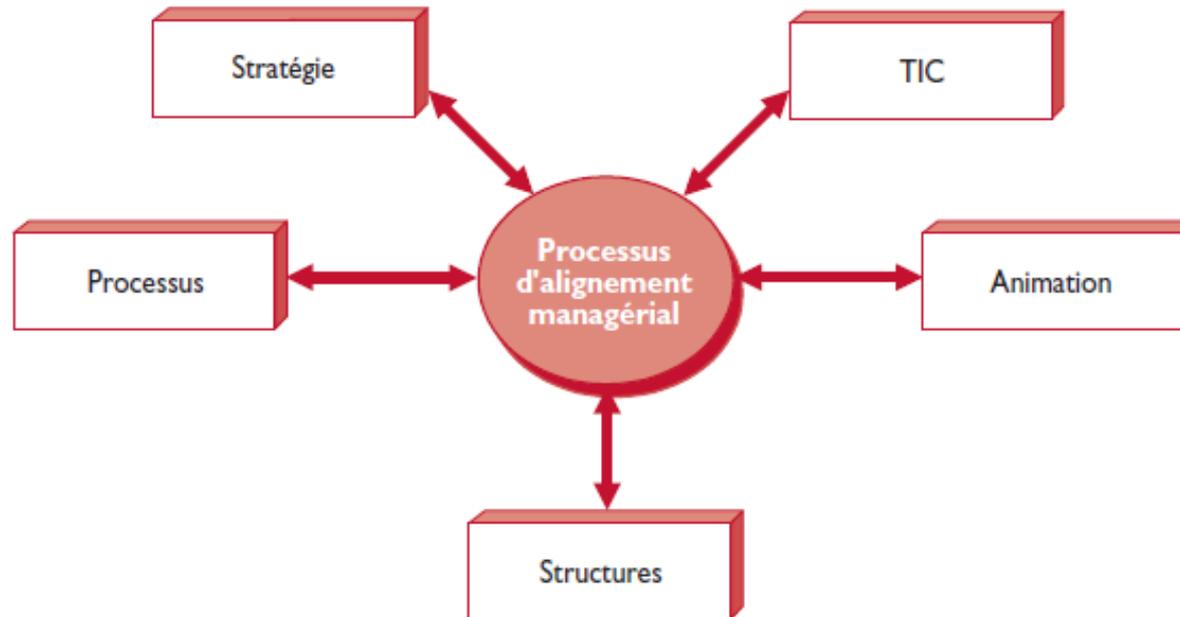
Tableau 6.14. Les moyens de mise en œuvre

Décisions stratégiques	Responsables	Moyens financiers	Moyens humains	Moyens matériels	Échéance	Contrôle
Lancement de la gamme X.						
Implantation aux États-Unis.						
Accord de licence en Chine.						
Etc.						

Figure 6.13. Le tableau de bord prospectif, un cadre stratégique pour l'action



Figure 6.14. Le processus d'alignement managérial



Tablea 6.15. Un diagnostic de l'alignement managérial

	Degré d'alignement managérial				
	Faible		Fort		
Le plan stratégique de l'entreprise comporte un volet consacré aux implications de la stratégie en matière de TIC.	1	2	3	4	5
La stratégie a été définie en tenant compte de l'impact des TIC sur l'avantage concurrentiel.	1	2	3	4	5
Le directeur informatique fait partie du comité de direction ou du comité stratégique.	1	2	3	4	5
La structure est définie en tenant compte des choix stratégiques.	1	2	3	4	5
Une réflexion portant sur l'impact des TIC sur les modes de fonctionnement interne et sur les activités des managers a été engagée.	1	2	3	4	5
Un plan de formation aux TIC a été prévu.	1	2	3	4	5

LE BUSINESS PLAN : LES QUESTIONS

1. POURQUOI ?

2. DANS QUELLES CIRCONSTANCES ?

3. POUR QUI ?

4. CONTENU ?



LE BUSINESS PLAN : QUELQUES REGLES

- ☞ **UNE DESCRIPTION CHIFFREE DU FUTUR : LES BUTS, LES MOYENS**

- ☞ **20 % DE DESCRIPTION QUALITATIVE DE L'ENTREPRISE**
60 % DE DESCRIPTION QUALITATIVE DU PROJET
20 % DE PRESENTATIONS CHIFFREE DU PROJET SUR 5 ANS

- ☞ **ADAPTER LE DOCUMENT A L'ATTENTE DU DESTINATAIRE**



LE CONTENU DU BUSINESS PLAN : SUGGESTIONS DE CONTENU

1. PRESENTATION GENERALE DU PROJET : IDEES, CONTEXTE, MOTIVATION PRINCIPALE
2. PRESENTATION DES ACTEURS : LES HOMMES, LEUR PROFIL, LEUR EXPERIENCE (IMPORTANT DANS LES CAS DE CREATION D'ENTREPRISE)
3. L'ACTIVITE OU LE PRODUIT : SES CARACTERISQUES, SON POSITIONNEMENT
4. LE MARCHÉ : DEMANDE (TAILLE, TENDANCE, CARACTERISTIQUES...) CHIFFRAGE EN VOLUME, OFFRE, CONCURRENCE
5. DISTRIBUTION : CANAUX CHOISIS
6. COMMUNICATION : BUDGET, SUPPORTS
7. JURIDIQUE : CHOIX DES STRUCTURES JURIDIQUES, PROTECTION (BREVETS)
8. PARTENAIRES : LISTE ET ROLE DES PARTENAIRES ASSOCIES AU PROJET
9. PLANNING DE MISE EN ŒUVRE : LES DATES CLES, UN PERT
10. FINANCIER : PLAN DE FINANCEMENT AU DEMARRAGE : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL SUR TROIS ANS, PLAN DE TRESORERIE SUR DOUZE MOIS

