



Jean-Jacques PERRIN

La Gestion Stratégique
L'entreprise transversale

Éditions EDILIVRE APARIS
Collection Universitaire
75008 Paris – 2008



Tous nos livres sont imprimés dans les règles
environnementales les plus strictes

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC) – 20 rue des Grands-Augustins – 75006 PARIS – Tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19.



© Éditions Edilivre – Collection Universitaire – 2008
ISBN : 978-2-8121-0028-4
Dépôt légal : Novembre 2008

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

INTRODUCTION

L'entreprise est devenue une organisation faisant partie de notre existence quotidienne, obligation d'être de nos sociétés modernes.

Chacun d'entre nous lui consacre la majeure partie de son existence sans pour autant savoir qui elle est vraiment, son pourquoi, ses finalités, ses exigences.

Si, il y a quelques années, dans l'environnement qui était le sien elle a joué un rôle d'entraîneur de la progression économique et sociale, elle semble aujourd'hui avoir perdu en partie cette capacité motrice et protectrice dont bénéficiaient à des degrés divers ses salariés et partenaires. Si ses buts furent le progrès technique et accessoirement (ou par-là même), un certain sens social à l'existence humaine, on lui demande aujourd'hui d'aller plus loin, et de servir la finalité humaine.

La mondialisation réduit les dimensions géoéconomiques de notre monde, chaque chose déplacée modifiée ou créée implique, directement ou non, un nombre considérable d'individus de milieux et d'esprits divers. L'entreprise est au centre de ces changements et sa conduite s'est considérablement compliquée par l'apparition quasi simultanée de trois phénomènes :

a/- Les technologies mises en jeu qui demandent des niveaux croissants de savoir, des compétences de plus en plus larges et reposent sur une immatérialité du travail et des produits de plus en plus difficile à évaluer et contrôler.

b/- Une mondialisation de la communication et des échanges qui diminue le temps d'apprentissage, gomme les différences, atténue les avancées technologiques, entraîne une accélération des phénomènes occurrents et déplace les pouvoirs.

c/- La multiplicité et la mise à disposition instantanée des informations qui faute de connaissances nécessaires et d'une vision ou d'un objectif clairement défini favorisent les dispersions, engendrent une perte des

repères et l'instabilité des acteurs de la société, conduisant parfois à de fausses pistes ou encore à privilégier des opportunités sans avenir et dévoreuses de liquidités.

L'écueil majeur est qu'elle compense cela par une réduction de la prise en compte des conséquences socio-économiques de ses actions vis à vis de ses clients et de la société, en occultant le long terme pour le moyen terme, puis maintenant le moyen terme pour le court terme, en mentant même parfois ouvertement.

Elle va là, à contre courant de la demande des peuples qui souhaitent plus de transparence, plus de protection, plus de stabilité, plus de reconnaissance, qui souhaitent s'intégrer et participer davantage au devenir de l'entreprise, comprenant bien l'importance prépondérante prise par le monde économique sur le monde politique.

Malgré sa sophistication de plus en plus poussée, l'entreprise ne nous a pas aidé à négocier ces changements d'états et les crises en sont les résultats. L'anticipation, les conséquences aux inéluctables évolutions n'ont pas été préparées.

L'entreprise n'a pas consacré assez de moyens tant dans l'investigation et la surveillance des grands changements de société, que dans la mise en place de méthodes lui permettant de définir et d'optimiser en permanence des modèles de croissance dans lesquels l'individu trouve un moyen de bien être et donc y apporte toute sa motivation.

Or c'est bien parce que le « système entreprise »¹ traverse les phénomènes technologiques et culturels uniques évoqués ci-dessus qui le place en première ligne de par les remises en causes qu'ils imposent, qu'il se doit de profiter de cette période pour reprendre un rôle sociétal moteur en sachant intégrer, réguler, contrôler la gestion et la répartition de la croissance qui est la sienne, lui permettant alors de réduire la zone d'intervention de l'Etat, donc de diminuer le niveau des contraintes et des impositions qui freinent son développement.

On peut se demander alors :

– Si chacun des partenaires constituant ou intervenant dans le « système entreprise », a une vision socio-économique globale et tient compte dans ses actions de l'ensemble des contraintes et obligations liées à la complexité du système ?

¹ Système entreprise : ensemble des partenaires constituant ou intervenant dans le fonctionnement de l'entreprise. (dirigeants, actionnaires, salariés, consommateurs, fournisseurs, banques, Etat, etc.)

– Si au sein même de l’entreprise, chacun de ses membres possède une connaissance des principes de gestion pouvant motiver les décisions et est capable d’en percevoir ou comprendre les enjeux ?

FINALITE DE L’OUVRAGE

La finalité de cet ouvrage est de :

– Permettre **d’appréhender le système entreprise**, son pourquoi, son importance, son organisation complexe qui répond à des principes de gestion identifiés mais que la nature humaine déforme, le mettant parfois en péril, et que seule la volonté humaine peut réguler pour le meilleur comme pour le pire.

– **Rappeler le fonctionnement aléatoire et la fragilité de ce « système artificiel ».**

– **Définir les actions essentielles dont une entreprise ne peut s’écarter sans prendre des risques majeurs pour sa survie.**

Il nous faudra par-là même répondre aux trois questions suivantes :

1- Comment discerner en permanence ce qui constitue « l’essentiel » de l’entreprise, c’est à dire l’élément majeur qui fait *actuellement* sa réussite sur son marché ?

2- Comment être en permanence à l’écoute et déjouer ou absorber, les évolutions qui peuvent gêner ou modifier le présent de l’entreprise et casser sa croissance actuelle ?

3- Comment développer et institutionnaliser ce qui fait la vraie valeur de l’entreprise ?

L’acquisition des capacités nécessaires à la maîtrise de la gestion de l’entreprise telles que celles énoncées précédemment n’est pas immédiate. Elle introduit d’autres problèmes qui nécessitent pour leurs résolutions la compréhension d’historiques, de schémas de fonctionnement, le choix et la bonne utilisation d’outils et de méthodologies adaptées.

Tout cela est à rechercher dans des enseignements comme l’économie, la stratégie, le marketing, le management, la communication, la psychologie, la vente, la veille technologique, la finance, l’internationalisation, la qualité, la gestion de projet, etc., matières diverses, chacune d’elle segmentée et dissociée de l’autre dans leurs enseignements mais aussi dans leurs applications au sein l’entreprise.

– Le directeur de la Recherche et du Développement pense-t-il aussi marketing ?

– Le responsable de la qualité voit-il un lien entre son action et celles de ses collègues de la communication ou du service financier ?

– L’ouvrier connaît-il le besoin satisfait par son travail ? A-t-il une notion de son impact sur l’image de l’entreprise ?

– Le commercial qui octroie 5 % de remise supplémentaire à son client a-t-il une idée de son impact sur le volume des ventes ?

– Le dirigeant d’une entreprise d’assemblage mécanique se soucie-t-il des dernières découvertes dans les polymères ou dans la microélectronique ?

Trop souvent la réponse est : « non » et c’est bien dommage car des rapports étroits unissent pourtant chaque partie de ces interrogations.

L’apprentissage et la connaissance par des formations de « type vertical », spécifiques et juxtaposées les unes aux autres ignorent les interactions qui les unissent. Or ces dernières sont maintenant à la base de la performance de l’entreprise :

Le manager de demain est un éclaireur face à des environnements dont on lui demande de repérer les moindres signes de déformation et d’évaluer les impacts et les relations avec l’entreprise. Il est appelé à écouter des avis, à choisir, à contrôler.

Son métier est aussi celui d’un fédérateur, d’un garant des règles du jeu qu’il se doit de fixer pour souder les acteurs de la mission, et qui sont dictées par les environnements dans lesquels gravite l’entreprise.

Il n’est plus l’homme du management vertical (management hiérarchique) ni même le coordinateur horizontal des services de l’entreprise, il est beaucoup plus.

C’est un « clarificateur » d’idées, un démultiplicateur d’actions transversales, un « intrapreneur externe² » de l’entreprise.

Il faut donc une méthodologie normative et globale de la **compréhension et conduite d’entreprise en allant chercher aux travers des divers enseignements connus et aux vues des tendances socio-économiques actuelles, les éléments nécessaires ?** Il faut être transversal.

Transversal signifie qui coupe au travers.

La transversalité est cette faculté à se poser à chaque instant la vraie question, puis à en rechercher les éléments de réponse au sein de connaissances multiples sans nécessairement parcourir chacune d’elle entièrement.

² Individu adhérent à l’entreprise et capable d’en comprendre et valoriser les particularismes aux vues de l’évolution des marchés.

La vision transversale de l'entreprise présentée dans cet ouvrage s'appuie sur un fil conducteur et deux écoles :

– **Le fil conducteur est celui des relations entre l'Offre et la Demande** qui sont à la source des évolutions de l'entreprise, et dictent sa conduite.

Les écoles sont :

– **Celle du positionnement stratégique**, école de la prospective dont le but est le choix délibéré d'une position future enviable aux vues de l'analyse des réalités et des faits d'aujourd'hui. Pour cette position espérée et génératrice de richesses futures, l'entreprise va définir un plan d'action, y investir ses ressources jusqu'à estimer qu'elle l'a atteinte et qu'elle peut recueillir le fruit de ses investissements. Il s'agit d'installer dans l'entreprise un destin stratégique, de veiller et de déjouer les manœuvres concurrentielles pouvant le mettre en péril et de le faire aboutir en maximisant le résultat.

– **Celle de l'analyse systémique où se retrouve la stratégie environnementale**. Ecole de l'écoute de l'externe, de la pensée heuristique³, de l'adaptation, des opportunités convergentes comme base d'une stratégie émergente.

C'est celle de la remise en cause permanente, celle qui transforme la stratégie en cours, qui ouvre aux nouveaux apprentissages et engendre de futurs domaines d'activités.

Les avènements porteurs de développement sont à rechercher dans les environnements des organisations et non dans une organisation interne, qui n'en est que la conséquence. Le devenir et les clés du succès de l'offre sont en dehors de l'entreprise.

Les développements harmonieux et équilibrés sont le résultat de la cohabitation de compétences variées et complémentaires, utilisées selon un dosage précis, variant dans le temps, et dictés par les exigences de la demande. Ces compétences doivent véhiculer des idées claires, savoir choisir, expliquer, appliquer la méthode et les principes fondamentaux adaptés au positionnement de l'entreprise face à son marché, savoir aussi en changer.

Les pouvoirs sont ceux liés à la compétence majeure nécessaire au « projet entreprise » à un moment précis de son avancement, ils sont flexibles, acceptés, et mouvants, l'heure de l'incertitude est permanente, elle engendrera la confiance.

³ Qui dégage des règles de recherche et de découverte.

STRUCTURE DE L'OUVRAGE

L'ouvrage se divise en dix chapitres, dont le thème de chacun est résumé ci-après.

- Les chapitres 1 à 3 sont consacrés aux conséquences des relations entre l'offre et la demande sur l'entreprise.
- Les chapitres 4 à 8 sont consacrés à l'ensemble normatif des dispositions et outils mis en place par l'entreprise pour assurer sa croissance et sa pérennité.
- Les chapitres 9 et 10 sont, à l'appui des précédents, consacrés aux points clés de la gestion et du management stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'au rôle fondamental que devrait exercer toute entreprise raisonnablement conduite sur les conditions du futur humain.

Chapitre I :

DEPUIS LA MUTATION DES ECONOMIES À LA CONSTITUTION DE L'ENTREPRISE.

L'étude (par un exemple simple), des diverses relations entre **l'offre et la demande** qui chacune fixe les **compétences économiques majeures** de l'entreprise et les **points clés de son organisation**.

Chapitre II :

DEPUIS LES BESOINS À LA SATISFACTION DU CLIENT

La **détermination et l'évaluation des besoins** fondement de l'offre de l'entreprise.

La **valeur de l'offre** conséquence du **niveau de satisfaction** du client.

Chapitre III :

LE SERVICE MARKETING ET L'ENTREPRISE

L'approche globale des **fonctions clés**, des **structures** et des **outils** du **service intégrateur de l'offre** de l'entreprise.

Chapitre IV :

DEPUIS LES ESPACES CONCURRENTIELS AU SEGMENT STRATEGIQUE

L'étude des **environnements de l'entreprise** et des **constituantes du marché**.

Le **domaine stratégique** nécessaire, limite au champ d'activité et aux contraintes concurrentielles de l'entreprise.

Chapitre V :

LES POSITIONNEMENTS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Le choix de **l'avantage concurrentiel majeur**, déterminant fondamental des types de compétences et des moyens, indispensables au succès de l'entreprise dans son segment stratégique.

Chapitre VI :

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET SES IMPLICATIONS

Le **système d'information**. Les **analyses externe et interne**.

L'étude des principaux **modèles de positionnement stratégique**.

Les impacts des diverses **positions stratégiques** de l'entreprise.

Les **exigences financières des positionnements concurrentiels**.

Chapitre VII :

DEPUIS LE SEGMENT STRATEGIQUE AUX COMPOSANTES DE L'OFFRE

La **segmentation opérationnelle**, valorisation indispensable du segment stratégique par l'adaptation de son activité aux **particularismes des consommateurs**.

La **méthodologie du MIX** et l'étude des composantes de l'offre.

Chapitre VIII :

LES ALTERNATIVES STRATEGIQUES DE CROISSANCE

L'approche globale des **diverses stratégies pour croître**.

La **valeur de l'entreprise** et le **nécessaire retraitement du bilan** posé par les transferts ou cessions d'activités.

L'étude de la **diversification** et du **risque du dépositionnement du métier**.

Chapitre IX :

LES NOTIONS ESSENTIELLES DE LA STRATEGIE

Les **vrais problèmes stratégiques** et la **compétence**.

Les **vraies questions** et les **tableaux de bord**.

La **riposte stratégique** et le **redressement d'activité**.

L'**obligation** et les **paradoxes du management**.

Les **conditions de la dynamique managériale**

Chapitre X :

L'ENTREPRISE À LA RECONQUETE DE SON ESPACE SOCIÉTAL

Les **finalités de l'entreprise**

L'**espace sociétal** de l'entreprise et les **lois de sa reconquête**.

CHAPITRE I

DEPUIS LA MUTATION DES ECONOMIES À LA CONSTITUTION DE L'ENTREPRISE.

MOTS CLE du chapitre :

*Offre / Demande – Economies, de production, de distribution,
de marché, d'environnement, d'ingérences
– Sous-systèmes, technico-économique, organisationnel,
socioculturel – Concurrences, directe, indirecte, induite.*

1-1 – EVOLUTIONS DES SYSTEMES ECONOMIQUES

ET LEURS CONSEQUENCES

1-2 – SYNTHESSES, REMARQUES ET ENSEIGNEMENTS

FIGURES du chapitre :

Fig. 1-1 : Sous-système technico-économique

Fig. 1-2 : Sous-système organisationnel

Fig. 1-3 : Sous-système socioculturel

Fig. 1-4 : Structures de l'entreprise

Fig. 1-5 : Economies et pouvoirs

Si l'individu pouvait faire seul et mener à bien ce qu'il souhaite, il n'y aurait pas d'organisation. Celle-ci ne prend sa source que

– parce qu'il lui est nécessaire d'être plus fort pour continuer à exister face aux contraintes émises par l'environnement dans lequel il gravite.

– parce que chaque individu par le simple fait d'exister engendre des besoins divers sans cesse plus complexes, qu'il ne peut satisfaire seul.

Or, à tout moment de ses relations humaines, dans ses actions les plus banales, l'individu se place toujours

- soit en position d'offreur parce qu'il cherche à délivrer, à laisser quelque chose à quelqu'un, c'est le rôle de fournisseur

- soit en position de demandeur potentiel parce qu'il souhaite obtenir quelque chose de quelqu'un, c'est le rôle de client.

Cette relation « client / fournisseur » est fondamentale dans de nombreux domaines. Nous retrouvons cette notion en management, en qualité, en économie et marketing, dans chacune de nos relations avec les autres.

C'est la relation entre client et fournisseur ou encore entre **OFFRE et DEMANDE qui détermine le pouvoir et la base relationnelle de tout échange** indispensable pour évoluer favorablement dans un environnement donné.

1-1 – EVOLUTIONS DES SYSTEMES ECONOMIQUES ET LEURS CONSEQUENCES

Lorsqu'un marché se crée dans une situation économique vierge ou de pénurie, la demande est supérieure à l'offre.

C'est le demandeur, qui cherchant à satisfaire son besoin, va mettre en place l'ensemble de la démarche nécessaire à sa satisfaction. Il en supportera la totalité des contraintes.

Plus son besoin sera, à ses yeux, fort, essentiel, basique, plus il développera une énergie d'acquisition importante, déchargeant ainsi le fournisseur de toute contrainte autre que celle de mettre à disposition le produit ou le service demandé. Au fur et à mesure de l'évolution d'une offre devenant plus importante que la demande, vont naître une succession de pouvoirs qui se combinant les uns aux autres constitueront les sous-systèmes de l'entreprise.

Pour développer ce point essentiel dans la compréhension du système entreprise, nous allons prendre l'exemple suivant :

Imaginons que M. PROD cultivateur avisé introduise la pomme de terre dans une région dévastée par la guerre auprès d'une population démunie de tout et sous alimentée.

Son unique souci sera de planter et d'amener à maturité ses pommes de terre, surveillées d'ailleurs du coin de l'œil par une population affamée, qui fait déjà la queue à la porte de son champ.

On peut imaginer que la demande étant si forte, il suffit à M. PROD de se faire payer à l'entrée de son champ, à charge pour les « demandeurs » d'apporter leur pioche, et de déterrer eux-mêmes les précieux tubercules dans la limite de leur versement.

Tant que M. PROD sera capable de **produire** son avenir sera assuré !

C'est donc la fonction production et rien d'autre, qui est la clé du succès dans un système où l'Offre (O) est inférieure à la Demande (D) ; d'où son nom de système **économique de production**

Mais la notion de survie pousse à la recherche d'une certaine sécurité et donc d'un accès plus facile aux besoins élémentaires.

Il y a fort à penser que la saison suivante M. PROD ne sera plus seul à proposer à cette région déshéritée des pommes de terre qui se vendent si bien.

Aux alentours d'autres champs sont en fleurs ! L'offre est plus large, les consommateurs peuvent comparer. Les relations changent parce que les futurs clients sont devenus moins dépendants. Ainsi cette région entre dans une économie où **l'offre égale** petit à petit **la demande**. C'est **l'économie de distribution**. Il n'y a plus de position dominante, mais un début d'atomisation de la production.

M. PROD, toujours avisé, va chercher à rééquilibrer cette nouvelle relation à son avantage. Il doit cependant le faire en modifiant le moins possible son organisation actuelle, tant pour limiter ses dépenses que pour préserver un système qui lui a donné jusqu'ici toute satisfaction. Sa problématique peut donc se résumer ainsi : « Comment conserver mes clients sans changer, ni de produit, ni de métier, ni d'organisation, (risque minimum), et en investissant le moins possible ? ».

Toute chose restant égale par ailleurs, il lui suffirait de baisser les prix de vente de ses pommes de terre pour que les clients reviennent et qu'il regagne ainsi les parts de marché perdues.

Pour cela deux solutions s'offrent à M. PROD :

- soit produire plus, ce qui veut dire investir plus, mais aussi entraîner peut-être une saturation du marché local.

- soit à production égale baisser le prix de ses matières premières afin de baisser ses prix de vente sans baisser sa marge bénéficiaire.

C'est bien la seconde hypothèse qui modifiera le moins la structure existante, parce qu'impliquant le changement minimum, donc le risque minimum.

Pour cela il doit donc trouver des semences moins chères. Ainsi sans modifier son système de production, ni son approche vis à vis de ses clients, il pourra vendre à un prix plus bas que ses concurrents, présentant

donc l'offre la plus attractive de son marché et rétablissant ainsi l'équation Demande supérieure à l'Offre.

Ici la fonction achat est déterminante car c'est elle qui détient la condition majeure pour réussir dans ce type d'économie.

Mais ce processus entraînera inévitablement une recherche de la maîtrise des sources d'approvisionnement que M. PROD se devra de contrôler. Aller chercher des matières premières plus loin, s'assurer des conditions de livraisons fiables, contrôler la qualité de ses fournisseurs coûte. Ce type de relation réclamera un appui financier, une banque par exemple. Celle-ci aidera volontiers M. PROD dans une démarche qui la croissance d'une activité en plein développement.

Bien que créateur, et décideur unique, M. PROD a déjà perdu de son pouvoir

À ce stade M. PROD se sera entouré d'un acheteur performant, et d'un financier pragmatique. Il ne peut plus être seul, les contraintes des environnements font qu'il a créé une organisation, et pour être plus précis un **sous-système technico-économique⁴, structure minimum de fonctionnement d'une entreprise.**

Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, cette structure connaîtra des évolutions fondamentales liées à la complexité de l'offre que devra mettre en place l'entreprise PROD dans une économie de plus en plus concurrentielle.

- La fabrication deviendra plus structurée et efficace, renforcée par des compétences en fabrication, recherche et développement, en méthodes, en logistique.

- Le service approvisionnement intégrera l'environnement financier de l'entreprise. La question ne sera plus simplement d'aller chercher la matière première, mais de l'approvisionner au moindre coût.

- La comptabilité analytique analysera la structure des coûts, le contrôle de gestion veillera à la rentabilité ou la contribution de chaque secteur ou service de l'entreprise au résultat global.

- Des « voyageurs représentants placiers » (V.R.P.), iront proposer les produits de l'entreprise ailleurs que proche du lieu de production. Il ne s'agira plus seulement de produire mais de faciliter les ventes. Aux ventes se succéderont les affaires car la transaction ne sera plus uniquement la cession d'un produit à un prix entendu, mais sera conditionnée aussi par les conditions de règlement, les conditions de logistique et de stockage,

⁴ Adapté de DUBOIS J. – *l'approche globale de l'entreprise* – AG20 IFG, 1992 – p. 9 à 25.

l'assurance de la qualité du produit, sa traçabilité, la fiabilité et la capacité du fournisseur tout entier.

- La mise en marché, le marketing⁵, deviendra une compétence à part entière et le support indispensable à la survie de l'offre de l'entreprise.

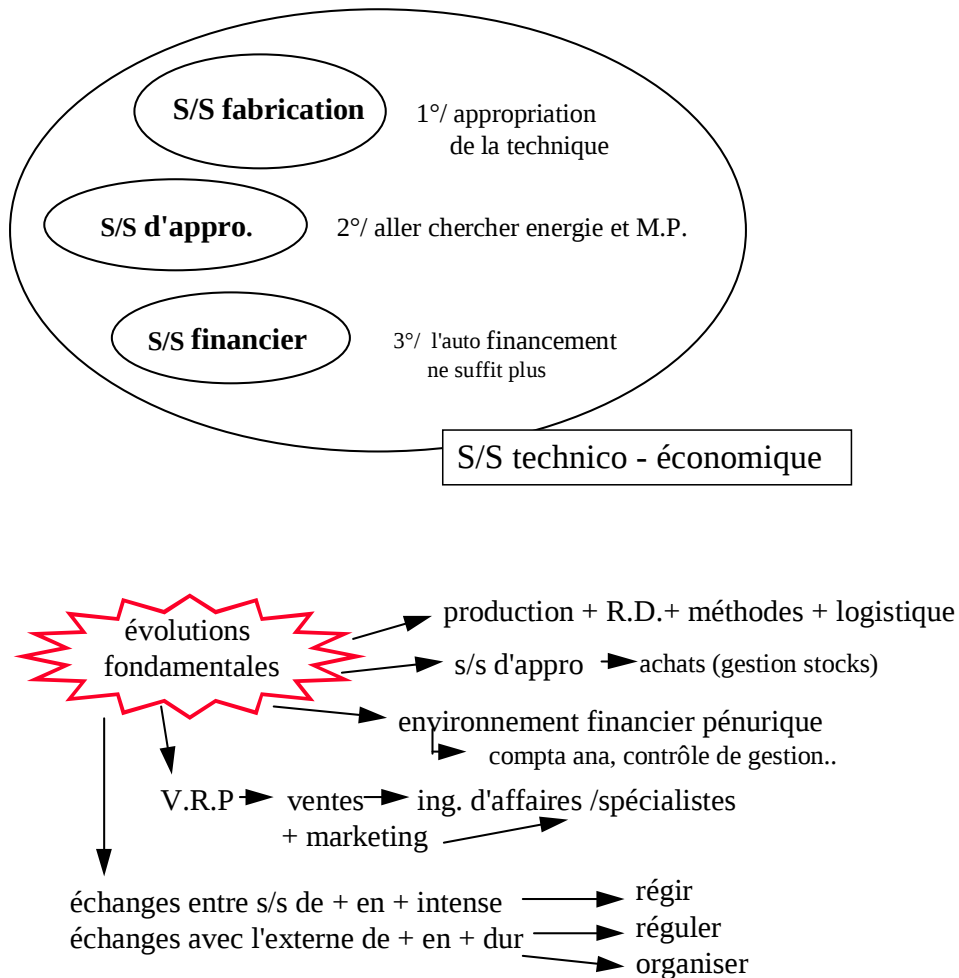
- Les relations et échanges de plus en plus intenses, à l'intérieur du sous-système technico-économique, devront être codifiés et régis pour préserver la cohérence de l'entreprise.

- Les échanges de plus en plus durs, compte tenu de la compétitivité du marché, entre l'externe de l'entreprise (clients, fournisseurs), et ce sous-système technico-économique, devront être régulés et organisés.

(Voir fig. 1-1).

⁵ Nous utiliserons le terme marketing plus usité que celui de mercatique tout au long de cet ouvrage.

**Fig. 1-1 SOUS-SYSTEME TECHNICO-ECONOMIQUE
ET SES EVOLUTIONS FONDAMENTALES**



s/s = sous-système – M.P. = matières premières – R.D. = recherche et développement
– VRP = voyageur représentant placier – ing. = ingénieur – compta ana = comptabilité analytique

Sur la culture « prometteuse » de la pomme de terre, les producteurs sont de plus en plus nombreux, et face à une concurrence qui s'affirme l'entreprise PROD va devoir encore faire évoluer ses structures.

Dans cette région jadis sous-alimentée, la population trouve maintenant un choix nutritionnel large. On ne mange plus des pommes de terre tous les jours car d'autres féculents sont apparus sur le marché.

La production est maintenant supérieure à la demande, à la fois dans le secteur de la pomme de terre, mais aussi et surtout dans la satisfaction de ce besoin de base qui est de s'alimenter.

La problématique de la société PROD est double :

- **la concurrence directe entre les producteurs** de pommes de terre fait baisser les prix alors que la quantité produite ne peut augmenter sous peine de rester invendue.

- d'autres féculents concourent à la satisfaction d'une même nécessité : s'alimenter. Apparaît ici la notion de **concurrence indirecte : satisfaction d'un même besoin par des produits différents.**

Sauf à modifier des paramètres de son savoir-faire, donc à modifier son métier, ce qui entraîne un risque important, PROD pour la première fois de son histoire va devoir **aller chercher des clients**. Ceux ci ne se présentent plus spontanément. Il lui faut vendre son produit, sortir de sa zone d'influence habituelle, affronter d'autres marchés, ailleurs ! L'offre est devenue et pour longtemps supérieure à la demande.

Nous sommes là dans une économie de marché. Le client a le choix et peut de plus différencier sa recherche autrement que par le prix. La satisfaction d'un même besoin s'assure par d'autres produits.

La clé de la poursuite du développement de PROD S.A. passe donc par le **savoir vendre**. Un nouveau pouvoir est né.

PROD fera appel à des voyageurs, représentants, placiers, ces gens dont le savoir-faire est essentiellement la connaissance d'autres régions, d'autres débouchés, d'autres marchés, pour lesquels la pomme de terre sera un produit capable de satisfaire une demande nouvelle.

Autour du service vente vont venir se greffer des organisations en charge « d'administrer » les commandes, de les planifier, de les livrer... mais aussi de s'occuper de l'organisation des aides à la vente : publicité, documentations, organisation des salons et foires... et de la gestion et du contrôle des vendeurs et distributeurs : préparation des visites, prises de rendez-vous, gestion des véhicules de vente, contrôle des frais, établissement des contrats de distribution...

À cela s'ajoutera la gestion des hommes, les problèmes juridiques et sociaux, la maîtrise des coûts internes etc.

PROD S.A. (société anonyme), est devenue une organisation structurée. Elle s'est dotée d'un **sous-système organisationnel et de règles**⁶, qui réagira dans chaque service de l'entreprise pour définir le mode de fonctionnement et de communication interne le mieux adapter pour qu'avec cohérence l'ensemble de l'entreprise rende à ses clients le meilleur service compte tenu des évolutions.

Ce sous-système virtuel qui affecte toute l'entreprise connaîtra ses évolutions dont les conséquences essentielles seront les suivantes :

- Le développement d'une technocratie et de pouvoirs internes, issues des relations entre les services qui sont chacun d'eux fournisseur ou client de l'autre.

- Le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise, chacun portant sa part de responsabilité dans le succès du travail de l'autre. Ceci entraînant à court terme l'exigence d'y être reconnu, (le : et Moi ?), ce même sentiment qui amena la contestation de mai 1968 en France.

- L'obligation d'essayer de concilier le système collectiviste de l'entreprise avec les particularismes de ses salariés afin de préserver l'appartenance et l'implication au travail.

- L'évolution du rôle du « patron », qui deviendra l'animateur puis se transformera en gestionnaire d'experts puisqu'il devra s'entourer de compétences bien supérieures aux siennes, pour conduire l'entreprise au succès.

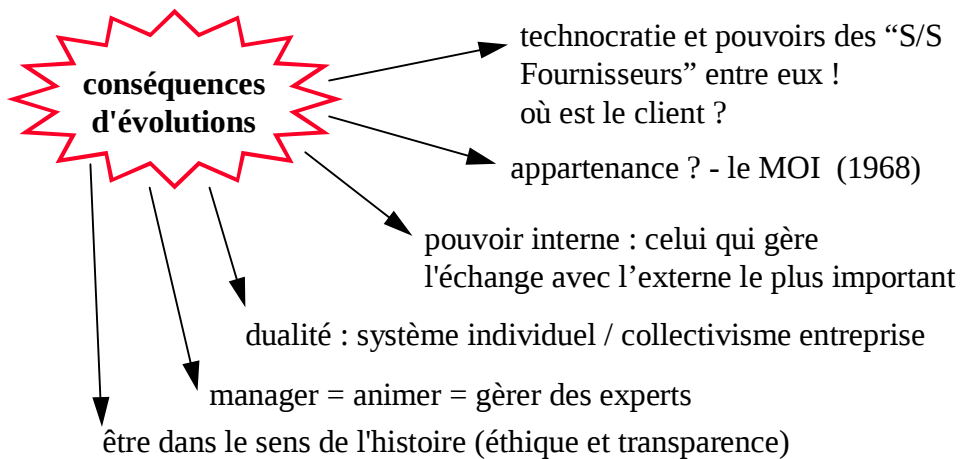
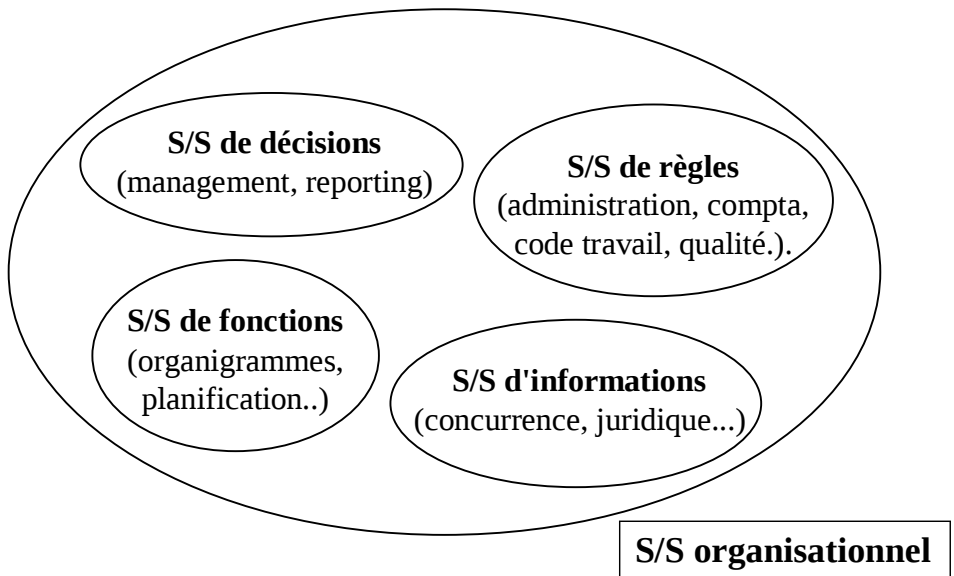
- L'introduction de notions nouvelles prise en compte par les clients pour juger l'offre de l'entreprise, comme l'éthique et la transparence par exemple, modifiant les strictes règles économiques.

(Voir fig. 1-2).

⁶ Adapté de DUBOIS J. – *l'approche globale de l'entreprise* – AG20 IFG, 1992 – p. 9 à 25.

SIMON Y. et JOUFFRE P. – *Encyclopédie de gestion* – Ed. Economica – Paris, 2^e éd. 1997, article 16 de GABRIE H.

**Fig. 1-2 SOUS-SYSTEME ORGANISATIONNEL
ET LES CONSEQUENCES DE SES EVOLUTIONS**



Dans le même temps la concurrence s'est encore intensifiée. **L'offre est maintenant très supérieure à la demande.** La pomme de terre est cultivée pratiquement partout, la concurrence est internationale. En plus de cette concurrence directe (un même produit pour la satisfaction d'un même besoin), la concurrence indirecte (un produit différent pour la satisfaction d'un besoin identique) s'est accrue. En plus des féculents, apparaissent d'autres types d'alimentation. On produit des carottes, de la salade, des fruits etc. On parle maintenant de **l'industrie** de l'alimentaire C'est à dire d'un ensemble de segments de marché qui réagissent les uns par rapport aux autres. La production des graines ou des plants, la production des fruits et légumes, l'élevage, la production laitière, les poudres et farines, sont une petite partie de ces marchés qui interfèrent dans cette industrie alimentaire.

Dans cette **situation « d'hyper choix »**, où le client ne sait plus ni comment, ni que choisir, pour satisfaire son envie, la clé du succès n'est plus le meilleur produit au meilleur prix.

De plus, cette industrie se transforme en même temps sous la pression des évolutions sociétales⁷. Le niveau de vie s'élevant la population modifie ses aspirations. Le niveau nutritionnel de base étant maintenant satisfait, la nourriture, et à plus forte raison la pomme de terre est devenue banale. La demande s'en va vers des besoins plus sophistiqués. Cette banalisation entraîne inévitablement un désintéressement relatif au produit, dont la valeur baissant dans l'esprit du client, diminuera dans la réalité des faits. (On accepte aujourd'hui de payer ½ heure de parking plus chère qu'un kilo de pommes de terre)

Nous sommes passés d'une économie de marché à une économie **d'environnements.**

La problématique de PROD a changé, et reste encore double :

– **« comment réévaluer un produit banalisé afin d'en maintenir son intérêt ? ».**

– **« comment se faire connaître et reconnaître, comment communiquer l'offre la mieux adaptée, et pour quel profil de client ? ».**

Il s'agit donc pour cela de diviser le marché en groupe d'individus qui dans un espace de temps donné ont des préoccupations, des aspirations, des envies homogènes.

⁷ Nous entendons par évolutions sociétales, les transformations lentes de la société liées aux conditions et style de vie, aux modifications des jugements sur la valeur des choses et aux changements des mentalités.

Pour PROD S.A., nous sommes loin de la vente de pommes de terre en sacs de 50 kilos !

PROD S.A. a intégré un nouveau pouvoir, un **service marketing**. C'est lui qui étudie en permanence les styles, les habitudes, les goûts des consommateurs.

Le métier de l'entreprise est toujours le même : culture et vente de la pomme de terre, mais chaque offre est le reflet d'une attente spécifique, particulière, et donc valorisante vis à vis du consommateur

Les variétés ne cessent d'augmenter, les présentations diffèrent, les conditionnements s'adaptent : pomme de terre pour la purée, pour les frites, pour les plants, pomme de terre pleine, pré coupée, déshydratée, lyophilisée, en sacs, en cassettes, en paquets, pour collectivités, pour « gens pressés », pour enfants...

Pour chaque cas, le produit bien sûr diffère mais aussi tout son environnement : son emballage, sa présentation, son lieu de vente, sa publicité, son prix, etc.

Le succès de l'offre de l'entreprise est passé des mains de ceux qui vendent, dans les mains de ceux qui font vendre par la recherche des spécificités du besoin et la diffusion de celles-ci auprès de ceux qui les attendent.

Les outils service du marketing sont à la fois la recherche des informations définissant les marchés, la publicité, les vendeurs, les moyens de distribution, mais aussi sa capacité à convaincre en interne, à associer étroitement la recherche et le développement de l'entreprise à sa démarche.

L'entreprise technicienne ou technologique n'est pas morte. La différence fondamentale par rapport aux types d'économies vues précédemment, est qu'elle n'a plus à rêver sur un produit hautement technologique, mais à mettre en œuvre une haute technologie pour réaliser un produit simple, attractif et facile d'utilisation pour l'utilisateur, sous la responsabilité du marketing.

Mais l'exercice de l'entreprise ne s'arrête pas là, et PROD S.A. doit faire face à une ultime complication. Plus que la mondialisation des marchés, la **mondialisation des conséquences des choix politiques, des communications, et des technologies, la soumet à des contraintes qui dépassent les effets de la simple relation offre/demande.**

Les ingérences entre états, l'harmonisation des réglementations, accentuent encore sa difficulté à survivre sur le marché.

Même en ayant anticipé au mieux la demande des clients, de plus en plus versatile et instable, (parce que leur milieu est lui-même instable),

même en leur offrant un produit adapté et évoluant au rythme de leur besoin, l'entreprise n'est plus garantie de sa réussite.

Il lui faut voir maintenant au-delà de sa propre industrie, surveiller en permanence les nouveaux entrants et les contraintes découlant d'ingérences aléatoires et imprévisibles que l'entreprise ne contrôle pas.

Ainsi l'embargo politique décidé à l'O.N.U. sur tel pays obligera PROD S.A. à modifier sa politique d'achat ou de distribution. L'industrie de la chimie viendra par des découvertes récentes substituer une part du marché de PROD au profit des nourritures de synthèse. L'Europe imposera des quotas de production, obligeant l'entreprise à réduire sa production et peut-être indirectement à augmenter ses coûts, et donc à la fragiliser.

Nous sommes entrés dans une **économie d'ingérence**.

Ce type d'économie **sans modifier le niveau de la relation offre/demande ajoute une difficulté notoire** au pilotage de l'entreprise. En plus de la difficulté d'établir et de faire vivre une stratégie claire, l'entreprise doit obligatoirement **s'intéresser hors de son métier propre, aux industries connexes et aux filières qui sont présumées avoir une influence notable sur son marché d'origine**.

Ceci suppose d'abord de connaître son environnement concurrentiel, et d'avoir ensuite arrêté **une stratégie face à ce dernier**.

Il faut alors disposer d'un **système d'information puissant capable d'appréhender le plus en amont possible les changements majeurs pouvant menacer l'entreprise dans son développement**, et nous l'avons dit, au-delà de son marché propre.

Ainsi plus l'éclairage sur l'avenir sera puissant, plus l'occurrence⁸ sera faible et plus l'entreprise aura de bonnes chances de s'adapter en douceur.

Ainsi la Direction de PROD S.A. a délégué à un cadre de confiance, de grande expérience dans le métier, et de double culture (commerciale/marketing et technique), ce rôle de « veilleur ». Il parcourt les salons mondiaux, fréquente les dirigeants de ses principaux concurrents, participe aux colloques, aux rassemblements de consommateurs, et on dit même qu'on le voit passer dans les couloirs du ministère de l'agriculture et de l'industrie.

Arrivé à ce stade PROD a bien compris que ses difficultés majeures et **ses risques potentiels sont à l'extérieur de l'entreprise**. C'est à partir de

⁸ Nous entendons par occurrence l'arrivée d'un élément imprévu venant perturber le bon déroulement d'un processus.

cette constatation qu'elle a décidé de modifier son style de management et ses relations socioculturelles :

Il faut clarifier, expliquer, déléguer, impliquer.

– c'est une forte cohérence et stabilité interne qui feront que l'entreprise mobilisera **toute** son énergie vers l'extérieur.

– c'est une forte appartenance des hommes et un **climat participatif développé**, qui permettront à l'entreprise de résister aux coups de boutoir de la concurrence et aux ingérences de toute sorte venant contrarier ou retarder les actions nécessaires à l'accomplissement de la stratégie choisie

Nous pouvons comparer l'entreprise à une poche pleine d'œufs, dans laquelle :

– les œufs qu'elle renferme représentent les divers services de l'entreprise.

– la solidité de l'enveloppe de la poche étant la performance de l'offre de cette l'entreprise.

Plus l'enveloppe sera solide et résistera aux pressions et moins l'on cassera d'œufs. Ceci signifie que plus l'offre de l'entreprise sera performante ou se démarquera de celle de ses concurrents, plus elle résistera à leurs attaques, moins ses services seront perturbés. Cette stabilité interne de l'entreprise lui permettra alors d'utiliser toute son énergie à la conquête de son marché, de dégager du temps et des moyens pour évaluer au plus tôt les actions correctrices et résister aux ingérences, renforçant par-là encore sa stabilité et donc sa productivité

Il est clair que le rêve de toute organisation serait de pouvoir évoluer sans modifier ou mettre en péril sa stabilité interne. Si ceci est effectivement une utopie, puisque toute évolution engendre de nouveaux facteurs modificateurs et perturbateurs des habitudes et services de l'entreprise, il n'en reste pas moins vrai **que de la résistance de l'offre dépendra la stabilité de son organisation et sa facilité d'adaptation au marché dans lequel elle évolue.**

C'est donc dans le but de renforcer cette forte appartenance des hommes pour une plus grande mobilisation autour de la défense de l'offre que PROD a décidé d'accepter, au maximum d'une « **compatibilité concurrentielle** », **les divergences issues des contraintes collectivistes qu'impose l'entreprise pour sa réussite et des contraintes personnelles imposées à ses salariés par leurs nécessaires évolutions personnelles ou familiales.**

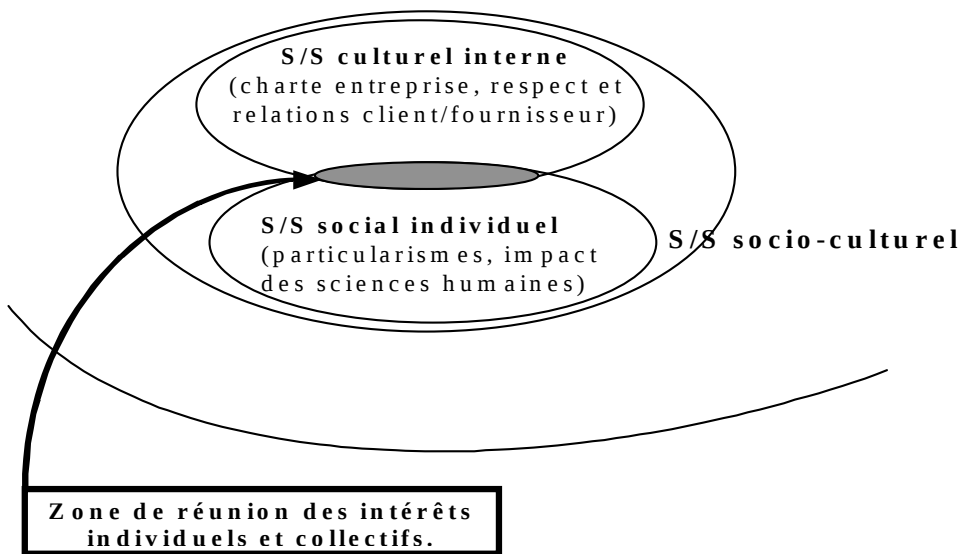
Ce terme de « compatibilité concurrentielle » caractérise la limite des concessions acceptables de part et d'autre, qui ne remet pas en cause, ni la

stabilité interne (phénomène de la tâche d'huile), ni la position concurrentielle de l'entreprise

L'entreprise prend une autre dimension, puisqu'elle doit gérer un **sous-système socioculturel individualisé et un sous-système de culture d'entreprise**⁹, incluant les règles et le code d'éthique de l'entreprise vis à vis de l'ensemble de ses relations.

La réunion d'intérêts individuels et d'intérêts collectifs n'est pas chose facile. La zone minimum d'acceptation est à trouver. C'est pour cela que s'opère l'action de décider, obligation du management, sur laquelle nous reviendrons. (Voir fig. 3-1).

Fig. 1-3 SOUS-SYSTEME SOCIO-CULTUREL



Comme le sous-système organisationnel et de règles, ce sous-système n'est pas représenté physiquement dans l'entreprise, (cas du sous-système technico-économique), mais se répartit dans chaque microstructure de

⁹ Adapté de DUBOIS J. – *l'approche globale de l'entreprise* – AG20 IFG, 1992 – p. 9 à 25.

l'entreprise, servant de cadre de fonctionnement aux principaux responsables qui s'y conforment et faisant partie de leur mentalité et de leur éthique

Bien au-delà des formalités légales des contrats et règles de travail, l'entreprise a développé sa propre charte, ses propres principes régulateurs, admis par la majorité qui y trouve son compte puisque direction et salariés partagent une zone d'intérêts communs.

Ce dernier sous-système parachève et soude le système entreprise. Il est d'autant plus important qu'il fédère une organisation dans laquelle l'unité de lieu devient de plus en plus aléatoire. Au-delà des missions technico-économiques, de plus en plus morcelées et éparpillées compte tenu de l'impact de nouvelles technologies des communications et du multimédia, la cohésion de l'esprit et de la vision économique et humaine de l'entreprise passe par l'établissement de ce sous-système, point de reconnaissance de ceux qui y travaillent.

Ainsi l'entreprise PROD S.A. se compose dans sa globalité de 3 sous-systèmes indispensables à sa survie :

- un sous système technico-économique (première base de toute entreprise)
- un sous système de règles (base de l'organisation et du style de pouvoir)
- un sous système socioculturel (base de l'appartenance et de la cohérence entreprise)

C'est une organisation performante parce que dotée des outils nécessaires, assurant sa défense par des compétences fortes qui rendent attrayante son offre vis à vis de ses clients.

Nous arrêterons là l'histoire (si peu imaginaire), de PROD S.A.

Voir Fig. 1-4 **Structures de l'entreprise**¹⁰

¹⁰ Source : MELESE J – Approche systémique des organisations – Hommes et techniques, 1979.

Adapté de DUBOIS J. – *l'approche globale de l'entreprise* – doc. AG20 IFG – 1992 – p. 9 à 25.

Fig. 1-4 STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

