Table des matières

1 Etat d'esprit du dirigeant **2**

2 L'information **3**

3 La coordination **3**

4 Contrôle **4**

5 Stratégie **5**
5.1 Grille stratégique 5
5.2 Typologies stratégiques 7
5.2.1 Stratégie construite / induite 7
5.2.2 Stratégie intensive (modèle d'Ansoff) 7
5.2.3 Stratégie intégrative 7
5.2.4 Stratégie par diversification 8
5.2.5 Stratégie de Porter 9
5.3 ≪ Strategy Corporate ≫ 9

Direction générale de l'entreprise

GF - C19/20/21

1 Etat d'esprit du dirigeant

Un dirigeant doit avoir l'ouverture d'esprit suffisante pour relativiser les problèmes et les envisager dans un contexte plus large que le cadre de l'entreprise. Deux exemples pour illustrer cette nécessité :

Exmeple 1 : Etats-Unis : Seconde guerre mondiale

Vannevar Bush était un physicien de formation conseiller scientifique du président Roosvelt qui dirigeait pendant la seconde Guerre Mondiale le NFS (équivalent du CNRS français). Il fut convoqué en 1947 par le ministère de la guerre pour améliorer l'aviation américaine qui perdait beaucoup d'appareils.

Arrivé en Angleterre, V. Bush commença alors à visiter les aéroports où on lui montrait les épaves d'avions et les nombreuses études sur les zones endommagées des avions rescapés. En fin de journée, celui-ci estima qu'il en avait vu suffisamment pour réaliser son rapport, à la stupéfaction des militaires qui avaient déjà rendu de nombreux rapports volumineux sur le problème.

Selon V. Bush à la question « Comment renforcer l'aviation américaine ? »il n'y a qu'une chose à faire : renforcer toutes les parties intactes des avions rescapés. Il avait en effet compris qu'il fallait plus d'ouverture d'esprit pour aborder le problème et qu'il ne fallait pas se limiter à l'étude des appareils rescapés.

Ce rapport qui allait en totale contradiction avec les conclusions des études internes a pourtant permi à l'armée américaine de disposer d'une flotte d'appareils plus résistants.

Exmeple 2 : Japon pendant le Bas Meiji

A l'université de Tokyo, on emploie beaucoup de métaphores pour illustrer les cours. Ainsi pour l'ouverture d'esprit, la fable suivante est exposée : à l'époque du Bas Meiji au Japon, deux généraux se font la guerre sans relâche : le bon général Yin et l'affreux général Yang.

A la suite d'une embuscade, l'affreux général Yang parvient à capturer le bon Yin et l'emmène sur sa jonque. Il le présente à sa soldatesque, et, pour leur montrer sa bonté de coeur, il propose un marché à Yin. Cela consiste pour Yin à piocher une boule dans une boîte en contenant deux (une blanche et une noire). S'il pioche la boule blanche, Yin sera libéré sans conditions. Par contre, s'il pioche la noire, il sera pendu haut et court.

Malheureusement pour Yin, Yang est un calculateur sans pitié et Yin découvre que la boîte en question contient deux boules noires. La question qui se pose alors est « Que peut faire Yin ? ».

L'occidental de base qui n'a que du vent entre les oreilles supposera que Yin, outré par ce subterfuge, essaiera de sauter au cou de Yang pour l'étrangler. Malheureusement pour lui dans ce cas, la brave soldatesque de Yang le maitriserait facilement.

Le mauvais oriental estimerait que pour Yin, il ne reste plus qu'à tomber à genoux t invoquer une divinité pour être sauvé. Le titulaire de la chaire estime cependant que cette stratégie reste peu efficace.

Le japonais éclairé utilisera son ouverture d'esprit pour en conclure qu'il existe une possibilité pour échapper à la mort. Pour cela il ne faut pas se poser la question « Comment tirer une boule blanche parmi deux noires ? »mais plutôt « Comment faire croire aux autres que la boule tirée n'est pas noire ? ». Yin tire alors une boule et la fait tomber ans le fleuve sur lequel navique la jonque et explique que pour savoir de quelle couleur elle était, il suffit de regarder la couleur de la boule restant dans la boîte.

Ceci nous permet de conclure que même dans les crises les plus noires, il existe toujours une solution.

La valorisation de l'échec est en outre un critère très important. Dans les pays Anglo-saxons et au Japon, on accordera pas beaucoup de crédit à une personne n'ayant jamais connu l'échec. Cette philosophie estime que l'échec est un succès retardé.

L'écoute et le dialogue sont des avantages.

2 L'information

Il y a souvent dans les directions générales des grandes entreprises une contradiction entre le discours tenu sur l'importance de l'information et la réalité puisqu'il n'est pas rare de voir des dirigeants annuler leur participation aux colloques et aux séminaires.

Les dirigeants français ont le plus fort taux de désistement aux colloques (approx. 30%) contrairement aux anglo-saxons, allemands, japonais et taïwanais qui ne se décommandent quasiment jamais.

Le rôle informationnel permet de créer un état d'esprit positif dans l'entreprise.

3 La coordination

Le rôle de coordination est très lourd à gérer parce que l'entreprise est une réunion de loqgiques différentes qu'il faut accorder. La direction doit alors résoudre les conflits inter-services. Quelques types de conflits :

sur le prix ou les délais de production d'un produit entre le département marketing et l'unité de production.

sur le budget publicitaire ou les conditions de paiement entre le département marketing et le département financier.

Seule la direction générale a le pouvoir de transiger et de décider de l'issue du conflit. Cependant, le chef d'entreprise n'a pas le temps de gérer tous ces conflits et il doit souvent déléguer ce pouvoir aux directions principales de l'entreprise. C'est insuffisant car il va y avoir des désaccords entre ces directions qui vont alors solliciter la direction générale qui devra trancher et créer un climat psychologique malsain (favorisés vs. brimés, etc.).

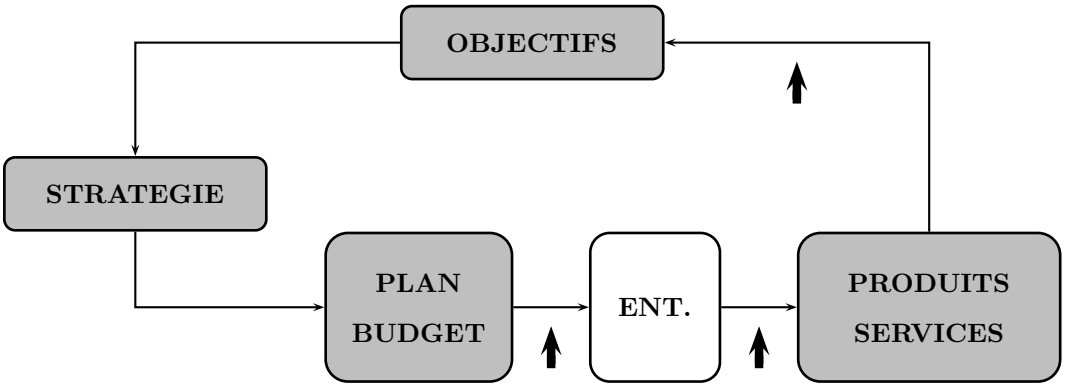
Pour éviter ce travers, l'entreprise doit faire plus : lors de la délégation de pouvoir, elle doit aussi définir des règles de coordination qui permettront de favoriser une logique en conflit avec une autre.

Rapidité	**Lenteur**
marketing informatique télécom	fabrication juridique production
Souplesse	**Rigidité**
marketing juridique informatique	finance production
Autonomie	**Dépedance**
production informatique	financier marketing juridique

TAB. 1 – *Exemple de logiques contradictoires dans l'entreprise*

Le chef d'entreprise doit alors fixer des règles telles que : « **En cas de conflit, favorisons la rapidité, la souplesse etl'autonomie** ».

4 Contrôle



La direction générale peut faire le contrôle, mais ce rôle transversal est très lourd. Il est ainsi trop souvent confié à une fonction dans l'entreprise (ex : le

service financier). Cette solution de facilité fait cependant perdre son sens au contrôle et privilégie une logique de fonctionnement, ce qui est aberrant. Les financiers n'auront par exemple pas le recul et le dialogue suffisant pour contrôler les autres départements.

Sur le schéma précédent, les flèches grasses représentent les zones de contrôle. de gauche à droite nous avons :

(1) contrôle des flux financiers, de l'origine des fonds
(2) contrôle des conditions de réalisation de produits ou services
(3) contrôle comparaison produit & objectifs, analyse des écarts

Exemple : le contrôle aberrant d'un financier sur l'efficacité d'une standartiste.

Un financier travaillant dans une entreprise de BTP s'est chargé de l'évaluation du travail d'une standardiste et a établit des formules quantifiant son efficacité contenant le nombre de coups de fil donnés et reçus.

Bien que blonde, la standardiste s'est rendu compte de cela et s'est mise d'accord avec ses collègues pour qu'ils l'appellent depuis les chantiers. De son côté, elle s'est mise à appeler trois fois plus.

Pour éviter de telles erreurs d'appréciation, on peut créer un service contrôle de gestion comportant des profils de tous types. Le problème est qu'un tel département coûte cher car les salaires sont élevés puisque ce sont les rares postes qui ont une vue transversale sur l'entreprise.

Une solution possible est de faire appel à un cabinet d'audit en contrôle de gestion. Cela coûte cher mais permet d'avoir un regard neuf sur l'entreprise.

Le contrôle de gestion est un domaine essentiel de l'entreprise qui est de plus en plus difficile à prendre en compte.

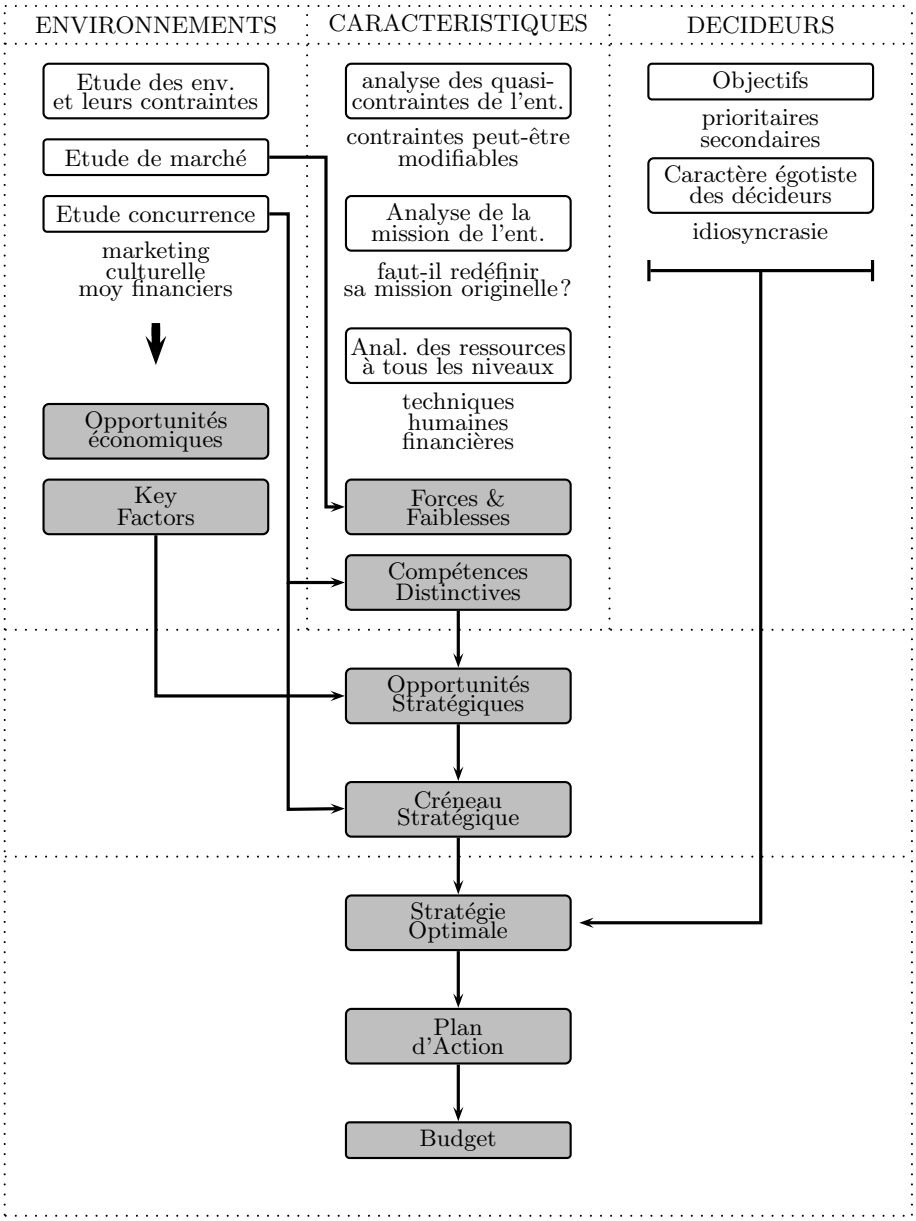
5 Stratégie

5.1 Grille stratégique

La chronologie de l'élaboration d'une stratégie est découpée en trois stades :

i Diagnostic
ii Détermincation de stratégie
iii Mise en oeuvre de stratégie

Le diagramme ci-dessous est divisé en plusieurs parties : En colonne, nous avons l'analyse du général au particulier de gauche à droite. En ligne, nous avons les trois étapes de la chronologie.


ENVIRONNEMENTS
CARACTERISTIQUES
DECIDEURS
Etude des env. et leurs contraintes
Etude de marché
Etude concurrence
marketing
culturelle
moy financiers
Opportunités économiques
Key Factors
analyse des quasi-contraintes de l'ent.
contraintes peut-être modifiables
Analyse de la mission de l'ent.
faut-il redéfinir sa mission originelle ?
Anal. des ressources à tous les niveaux
techniques
humaines
financières
Forces & Faiblesses
Compétences Distinctives
Objectifs
prioritaires
secondaires
Caractère égotiste des décideurs
idiosyncrasie
Opportunités Stratégiques
Créneau Stratégique
Stratégie Optimale
Plan d'Action
Budget

5.2 Typologies stratégiques

5.2.1 Stratégie construite / induite

Stratégie induite :

Stratégie correspondant à une opportunité économique mise en lumière suite à l'étude de stratégie.

Stratégie construite :

Stratégie qui s'appuie sur les ressources et les forces de l'entreprise.

Un marché en croissance favorise les stratégies induites car il offre de nombreuses opportunités économiques. Au contraire, un marché en crise impliquera des stratégies beaucoup plus construites qui s'appuient sur les forces de l'entreprise.

Toutes les entreprises connaissent en général des balancements entre stratégies induites et construites.

5.2.2 Stratégie intensive (modèle d'Ansoff)

	PRODUIT ACTUEL	PRODUIT NOUVEAU
MARCHE ACTUEL	PENETRATION DE MARCHE	DEVELOPPEMENT DE PRODUIT
MARCHE NOUVEAU	EXTENSION DE MARCHE	

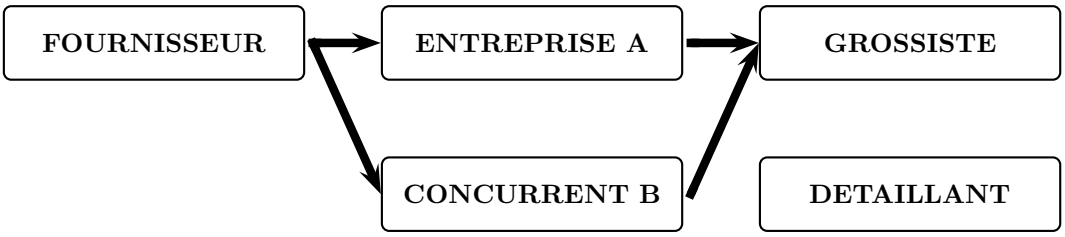
TAB. 2 – *Data Blow*

5.2.3 Stratégie intégrative

En amont : l'entreprise A rachète le fournisseur ce qui oblige en général le concurrent à retrouver un fournisseur car il n'acceptera pas un tel dictat.

En aval : l'entreprise A rachète le grossiste ce qui oblige de même le concurrent à retrouver un grossiste indépedant.

Horizontal : très spectaculaire, l'entreprise rachète tout simplement son concurrent.



5.2.4 Stratégie par diversification

Nous nous trouvons ici dans la catégorie ≪ Produit nouveau sur un marché nouveau ≫. Il y a trois solutions dans ce cas :

- **stratégie horizontale :** pas totalement de l'inconnu pour l'entreprise car on a une certaine expérience dont on peut tirer profit [1].
- **stratégie concentrique :** les accointances sont à faire sur un marché. Quelques comportements des acteurs du marché sont connus [2].
- **stratégie conglomérale :** aucun élément de correspondance que ce soit au niveau du marché ou de la technologie [3].

Dans certains cas l'assocation métier–marché peut être plus profitable que l'association produit–marché. Voici un exemple :

Sir Laker a créé la plus grosse compagnie aérienne à coût bas sur long courriers vers des destinations come l'Asie, l'Amérique du Sud ou l'Afrique du Sud. Son entreprise propose des billets avec des réductions allant jusqu'à 65% avec en contrepartie un service minimum durant le voyage et une possibilité de différé de l'heure d'arrivée du vol.

Tous les ans sa compagnie doublait voire triplait son chiffre d'affaire et Sir Laker est devenu en 8 ans le leader sur le marché. Il s'est même fait annoblir par la reine d'Angleterre.

Voulant élargir son marché, il a décidé d'appliquer la même recette sur les vols courte distance entre les grandes capitales européennes. Malheureusement pour lui, les différés de l'heure d'arrivée sont devenus inacceptables pour des vols d'une heure ou deux, ce qui lui a valu un échec cuisant.

J.C. Decaux est un publicitaire urbain qui propose du mobilier aux agglomérations en échange de la gestion publicitaire de la ville. Il veut rester dans les stratégies intensives mais en proposant une stratégie métier–produit en diversifiant les types de mobilier urbain. Il a donc proposé aux villes des sanisettes et ça a marché.

1. ex : un fabricant de disques en vynil qui lance une collection de vêtements en vynil.
2. ex : le même fabricant décide de faire une ligne de vêtements normaux.
3. ex : le même fabricant décide de faire des centrales nucléaires.

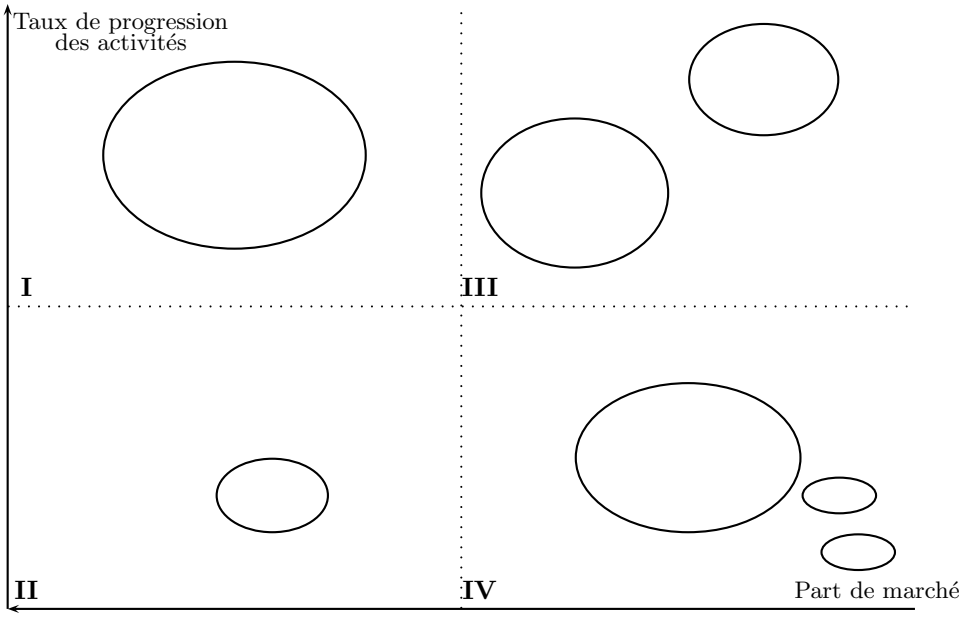
5.2.5 Stratégie de Porter

Il s'agit de réaliser la concentration par les coûts en faisant fonctionner le cercle vertueux des économies : la réalisation d'une **étude pour faire baisser les coûts** permet de réaliser des économies d'échelle et de pratiquer des **coûts bas** afin de se **développer sur le marché** ce qui permet de faire **plus de publicité**. Etc.

Exemple : EasyJet

5.3 « Strategy Corporate »

Modèle du Boston Consulting Group



Chaque ellispe représente un produit dont le chiffre d'affaire qu'il produit est proportionnel à la surface de l'ellipse. Voici les quatre zones marquées :

- **I** produit star : qui nécessite beaucoup d'investissements
- **II** produit vache à lait qui dégage beaucoup de financements
- **III** produit dilemnt : en attente de devenir star. requiert des financments
- **IV** produit poids morts : qui dégage un certain financement

Trois règles :
dispersion suffisante des activités
il faut de petits cercles en bas
il faut une certaine cohérence entre les activités