

GEORGES
DE
SAINTE
MARIE

DIRIGER UNE PME

10 ÉTAPES



COLLECTION PME



LES ÉDITIONS
D'ORGANISATION

Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Service Promotion

26, avenue Émile-Zola, 75015 Paris

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux,
les notices de présentation des nouveautés.

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR
DANS LA MÊME COLLECTION

Arnaud d'ABOVILLE
Marie-Madeleine BERNIÉ
Guide pratique du recrutement en PME
Entreprise et candidats : une rencontre

René BARTHE
Visa pour la compta, en route pour le bilan

Françoise BONNARD
Petite entreprise, un expert comptable vous conseille

Édouard BOURGEOIS
La PMI innovante. Guide du développement international

Christian FOURNIER
Techniques de gestion de la PME
Approche pratique

Sylvie LAHANQUE
Fabienne SOLATGES
Les relations publiques : guide pratique

6446

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les alinéas 425 et suivants du Code pénal, si elle n'était autorisée par l'éditeur ou par le Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie - 6, rue Gabriel-Laumain - 75010 PARIS.

Collection PME

Ji536

Georges de SAINTE MARIE

DIRIGER UNE PME

10 étapes

BIBLIOTHEQUE DU CERIST



LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

AUX ÉDITIONS D'ORGANISATION

Guy BOBICHON

30 recettes pour réussir vos ventes

Patrice BOISSY

Développement international – le choix des stratégies

Maurice BOMMENSATH

Votre entreprise face à 1992 : le marché unique européen

Jean-Pierre FARGANEL

Créateurs d'entreprise : votre stratégie marketing

Jean LATOUR

Artisans et commerçants : *comprendre votre gestion*

Gérard LEBRUN

Réussir la vente ; guide illustré

Jean-Pierre LEHNISCH

Création d'entreprise ; les clés du succès**Le mailing, clé du succès de vos ventes**

Alain LEIRITZ

Bases de la gestion financière

Pierre-Guy de LENTDECKER

Le technicien du commerce international

Jean LOCHARD

Initiation à la comptabilité générale**1) Les techniques comptables****2) Les documents de synthèse**

Claude MAIRE

Acheter une entreprise

Corinne MORIOU

Créez votre entreprise dans la CEE

Pierre RATAUD

Vademecum de la vente**L'alchimie de la vente**

Jacques SIGAUD

Hôteliers-restaurateurs : les principes d'une bonne gestion ;**Un cas de management appliqué à la PME**

Jacques STOQUART

187 idées pour accroître votre clientèle locale

Gilles THIRIEZ

Créer et développer une franchise

Gilles UNTEREINER

Le marché allemand. Stratégie pour un challenge

SOMMAIRE

INTRODUCTION	Pages 15
---------------------------	-------------

Première partie L'ENTRAÎNEMENT AU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

PREMIÈRE ÉTAPE QUI SOMMES-NOUS ?

1. Notre entreprise a-t-elle une histoire ?	22
2. Quel est notre métier ?	23
3. Quelle image donnons-nous ?	24
4. Avons-nous des valeurs ?	24
5. Nos structures et nos équipes	24
5.1. Trois principaux types de structure existent	24
5.2. Les liens entre structure et stratégie sont nombreux ..	25
5.3. En définitive, quand nous examinons notre organisa- tion actuelle, il faut se poser deux questions	25
6. Quel sorte de patron suis-je ?	25
7. Conclusion	26

DEUXIÈME ÉTAPE QUE VOULONS-NOUS ?

1. Comment définir nos volontés ?	34
2. Avons-nous une politique et des objectifs clairs ?	34

	Pages
3. Avons-nous un projet d'entreprise ?	35
4. Quelle est notre stratégie actuelle ?	35
5. Avons-nous des règles du jeu internes ?	35

TROISIÈME ÉTAPE OÙ SOMMES-NOUS ?

1. Le macro-environnement	42
1.1. Les tendances économiques	43
1.2. L'environnement politique, légal et réglementaire	44
1.3. L'évolution technologique	44
1.4. Les changements socio-culturels	45
1.5. Les grandes tendances	46
2. Le micro-environnement	48
2.1. Les fournisseurs	48
2.2. Les clients	48
2.3. Les prescripteurs	49
2.4. Les distributeurs	49
2.5. La concurrence actuelle	50
2.6. Le risque de nouveaux entrants	50
2.7. La menace de produits de substitution	50
3. Les groupes stratégiques	52
3.1. Nature des groupes	52
3.2. Matrice des groupes	53
3.3. Options stratégiques	55
4. Opportunités et menaces de l'environnement	55
4.1. Menaces	56
4.2. Opportunités	56

QUATRIÈME ÉTAPE QUELLES SONT NOS RESSOURCES ?

1. Nos potentiels	66
1.1. Marketing/Vente/Distribution	66
1.2. Production/Logistique	67
1.3. R et D	67
1.4. Finance	67
1.5. Contrôle de gestion	68

	Pages
1.6. Systèmes d'information	68
1.7. Ressources humaines et structures	68
2. La chaîne des valeurs	69
2.1. Activités de l'entreprise	69
2.2. Utilisation de la chaîne	70
2.3. Activités créatrices de valeurs	71
2.4. La qualité totale	71
3. Le portefeuille et la chaîne de savoir-faire	71
3.1. Les différents « savoir-faire »	71
3.2. Pour une entreprise donnée	73
4. Forces et faiblesses de l'entreprise	73

CINQUIÈME ÉTAPE OÙ VENDONS-NOUS ?

1. La segmentation stratégique	84
1.1. Pourquoi segmenter ?	84
1.2. Les critères de segmentation	85
1.3. Structures et segmentation	86
1.4. Conditions d'une bonne segmentation	86
2. Les facteurs-clés de succès (FCS)	87
2.1. Que sont-ils ?	87
2.2. La nature des FCS	87
2.3. L'évaluation des FCS	88
2.4. L'évaluation des avantages concurrentiels	88
2.5. Le tableau final	88
3. Le portefeuille d'activités	89
3.1. Méthodes d'approche	89
3.2. L'approche du BCG	90
3.3. L'approche de A. D. Little	94
3.4. L'approche de Mc Kinsey	98
3.5. Conclusion sur les méthodes	101

SIXIÈME ÉTAPE QUEL BILAN POUVONS-NOUS FAIRE ?

1. Bilan des constats	116
2. La matrice AFOM	116
3. Le cahier des charges stratégique	118

Deuxième partie
L'ENTRAÎNEMENT À LA DÉCISION STRATÉGIQUE
ET À LA MISE EN ŒUVRE

SEPTIÈME ÉTAPE
QUELLE STRATÉGIE CHOISIR ?

	Pages
1. Les stratégies génériques	128
1.1. Stratégies de volume	128
1.2. Stratégies de différenciation	129
1.3. Stratégies de fragmentation	130
2. Les manœuvres stratégiques	130
2.1. Dans la croissance	130
2.2. Dans le repli	131
3. Les critères de choix d'une stratégie	131
3.1. Dans les diverses stratégies envisageables, il faut trier .	131
3.2. On peut également évaluer les stratégies possibles à l'aide du modèle de N. H. Snyder	132
3.3. Il y a des stratégies dont il faut se méfier	133
3.4. Il y a des stratégies à éviter	133
4. La décision stratégique	134
4.1. Les principes	134
4.2. L'utilisation du diagnostic	134
5. Les risques stratégiques	135
5.1. Liés à la stratégie générique choisie	135
5.2. Intrinsèques à l'entreprise et à l'environnement	136

HUITIÈME ÉTAPE
QUELLE MISE EN ŒUVRE ?

1. Généralités	142
1.1. Importance de la mise en œuvre	142
1.2. Dix principes de mise en œuvre	142
1.3. Le plan d'actions par fonction	143
2. Le plan d'actions marketing	144
2.1. Les axes	144
2.2. Le mix produits	145

	Pages
2.3. Le mix prix	145
2.4. Le mix commercialisation	146
2.5. Le mix communication	147
3. Le plan d'actions industrielles	148
3.1. Rôle de la production	148
3.2. Comment gérer les opérations industrielles ?	148
4. Le management des ressources humaines	150
4.1. Le contenu	150
4.2. L'encouragement à l'action	150
4.3. L'organisation	151
4.4. La communication interne	151
4.5. Le « style » de l'entreprise	152
5. Organisation et structures	153
5.1. Le rôle des structures	153
5.2. Diagnostic des structures	153
5.3. L'action sur l'organisation	153
6. Le suivi du plan d'actions	154
6.1. L'appréciation du déroulement	154
6.2. La mesure des risques	154
6.3. L'ajustement des actions	155
7. Le rôle du patron	156

NEUVIÈME ÉTAPE QUEL PLAN FINANCIER

1. Objectifs et nature des prévisions financières	164
2. Les budgets	165
3. Le compte d'exploitation prévisionnel	167
4. Le plan de financement	171
5. Le plan de trésorerie	172

DIXIÈME ÉTAPE
QUELS CONTRÔLES ?

	Pages
1. La gestion budgétaire	178
1.1. Un triple objet	178
1.2. L'analyse des écarts	179
2. Tableaux de bord	180
CONCLUSION	185
GLOSSAIRE	187
BIBLIOGRAPHIE	191

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont, tout d'abord, aux anciens élèves des deux premières promotions du CPA Grand Sud-Ouest qui m'ont permis d'utiliser leurs travaux pour présenter des cas d'entreprises. L'intérêt de ces cas est qu'ils sont réels et présentés par les dirigeants de ces entreprises :

- Jean-Pierre CHANAL – directeur général adjoint de 3 A
- Aimery DE LAFORCADE – secrétaire général de Talco
- Yves MARIS – directeur général associé de Maris SA
- Pierre MONTAGNE – directeur général de Mutuelle Force Sud
- Guy PELTIER – directeur général d'Actia
- Michel TESCONI – administrateur directeur général de SFMP
- Bernard BOGGIO – directeur de l'Enseignement de la CCI de Perpignan

*
**

Je voudrais aussi remercier très vivement mon excellent ami Christian AUBERT, directeur du CEPI et du CPA Nord, à Lille. J'ai utilisé ses remarquables travaux sur la démarche stratégique. J'espère qu'il ne m'en voudra pas de l'avoir ainsi pillé.

Mes remerciements aussi à mon vieux complice Jean LÉCRIVAIN, patron d'*International Business Games*, dont l'esprit clair et concret m'a évité bien des pièges de rhétorique.

Enfin à mon ami Jean-Pierre DETRIE, professeur de stratégie à HEC ; nos longues conversations sur la stratégie d'entreprise m'ont beaucoup éclairé.

A tous les autres, merci.

INTRODUCTION

L'idée de cet ouvrage n'est pas de moi. Elle m'a été inspirée par des dirigeants de petites et moyennes entreprises du Sud-Ouest. J'étais alors directeur du Centre de Perfectionnement aux Affaires (CPA) du Grand Sud-Ouest, basé à Toulouse et rayonnant sur l'Aquitaine, le Languedoc-Roussillon et le Midi-Pyrénées. Ce centre – comme les cinq autres CPA existant en France – a pour mission d'entraîner des dirigeants et des cadres dirigeants à la conduite des entreprises.

J'ai quitté la direction de ce centre fin 1990, mais les préoccupations de ces patrons me sont toujours en mémoire. Leur grande question : conseillez-nous un guide *pratique* de management à l'usage des PME. Comment pratiquer à leur niveau la stratégie d'entreprise ?

J'avoue que cette question m'a toujours embarrassé. Nombre de livres de très bonne valeur ont été écrits sur le sujet mais ils me paraissent souvent un peu théoriques et peu adaptés au monde des PME. Aucun ne peut être considéré comme un « manuel », à garder sous la main, un guide pratique simple et programmé en étapes, propre à aider concrètement le dirigeant de PME dans sa solitude de patron. De même, des outils de diagnostic et de choix stratégiques existent. Encore faut-il qu'ils soient utilisables pour les PME.

Or, avoir une « démarche stratégique » me semble aussi nécessaire et aussi possible pour une PME que pour un grand groupe international. Il n'y a pas entre ces deux démarches de différence de nature, mais de niveau, de volume et de complexité. En définitive, il s'agit toujours de répondre à une question : *à qui vendre ?* Elle en entraîne quatre autres : quoi ? où ? quand ? comment ?

Avoir une démarche stratégique pour assurer le développement de son entreprise consiste à passer d'un présent supposé connu à un

avenir incertain, comme on mène un bateau à travers une mer imprévisible. Christophe Colomb était courageux mais inconscient. C'est, pour une entreprise, un problème d'opportunités et de menaces, tout autant que de ressources internes. Il faut avoir un fil conducteur.

L'avenir est incertain, car l'environnement des entreprises est de plus en plus complexe, en mutation de plus en plus rapide. Leurs marchés évoluent sans cesse et les facteurs-clés qui déterminent le succès pour les entreprises sur leurs marchés changent aussi.

Il est indispensable de définir avec précision ces facteurs-clés de succès (FCS). Par rapport à eux, une entreprise doit bâtir un avantage concurrentiel qui soit décisif, durable et défendable, en élevant des barrières suffisamment dissuasives pour la concurrence.

Pour cela, le patron doit allouer les ressources nécessaires – humaines, techniques et financières – aux actions prioritaires, sans faire de « saupoudrage » et en veillant à une bonne cohérence de ces actions, pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Il doit enfin contrôler en permanence les résultats par rapport aux objectifs.

Cette démarche va bien au-delà de la gestion et de la planification. Il s'agit de se donner des objectifs ambitieux mais raisonnables et de définir une stratégie pour les atteindre, parmi toutes les stratégies possibles. C'est là que s'exerce le libre-arbitre du dirigeant, sa liberté relative à l'intérieur d'un nombre important de contraintes financières, économiques et sociales.

Encore une fois, il faut que le dirigeant prenne en compte toutes ces contraintes, tous les aspects de l'environnement et en évalue l'influence sur l'avenir de son entreprise. Les grands équilibres mondiaux, les tendances lourdes de l'économie, les crises internationales, les impératifs politiques, les fluctuations de change, les dispositions légales et réglementaires, les normes anti-pollution pèsent de plus en plus sur les décisions que sont amenés à prendre les dirigeants, *même ceux des PME*.

Même s'ils ne peuvent maîtriser aucun de ces facteurs, les patrons de PME seraient inconscients de ne pas en évaluer les conséquences pour leur entreprise. Un exemple : même pour une PME, le marché significatif dépasse de plus en plus souvent les limites de l'hexagone, devient européen, voire mondial. Il ne faut pas laisser un concurrent le comprendre avant nous. L'exportation, l'installation à l'étranger deviennent de vibrantes obligations.

Trois éléments doivent toujours rester présents à l'esprit du dirigeant :

- les facteurs humains ont une place prépondérante ; les ressources humaines doivent être considérées comme les plus impor-

tantes, le sort des femmes et des hommes de l'entreprise comme le premier souci ;

- la rentabilité, la capacité financière sont des points de passage obligés pour toute stratégie d'entreprise ; le financement de son développement doit se faire sans que l'on joue à l'équilibriste sur une corde raide ; faire du profit et l'utiliser intelligemment – pour encourager les actionnaires, assurer les investissements nécessaires à l'expansion et en distribuer équitablement les fruits aux équipes de l'entreprise – est un impératif ;
- l'imagination, l'esprit d'innovation – technique, commerciale, sociale – doivent sans cesse être développés pour ne pas prendre de retard. Il faut anticiper.

*
**

Ce manuel s'adresse ainsi, au premier chef, aux dirigeants de PME qui n'ont pas à leur disposition de cellule de réflexion stratégique et doivent personnellement assurer cette fonction. Il se veut donc pratique.

Il trace un processus de réflexion logique et rigoureux en dix étapes. Il est cependant essentiel que l'ensemble de la démarche soit itérative, car il est toujours nécessaire de revenir en arrière pour affiner l'approche et corriger les premières conclusions.

Pour chaque étape sont présentés :

- A. Les *principes* généraux, une synthèse méthodologique, des conseils.
- B. Des *cas* réels d'entreprises, de taille moyenne ou petite, illustrant l'exposé méthodologique et proposant des exemples qui permettent de comprendre les problèmes qui se posent à nous, dirigeants, et présentent les réponses qui y ont été apportées.
- C. *L'application* à notre entreprise. Il s'agit pour le dirigeant d'apporter sa réponse à une liste de questions posées, compte tenu de ce que sont son entreprise et son environnement. Comme disent les Américains, c'est le *do it yourself* : faites-le vous-même. A chaque étape, il faudra conclure en une synthèse permettant de passer à l'étape suivante.

A la fin de la sixième étape, un bilan global est fait : le diagnostic de la situation. Les quatre étapes suivantes concernent le choix stratégique, les plans d'action qui en découlent et le contrôle.

Ce livre est divisé en deux parties :

- l'une, rassemblant les six premières étapes, qui présente le bilan : *l'entraînement au diagnostic stratégique* ;
- l'autre, contenant les quatre dernières étapes : *l'entraînement à la décision stratégique et à la mise en œuvre.*

