

CM 5 – Economie d'entreprise

Contrairement à ce qu'on peut imaginer, l'entreprise n'a qu'un seul et unique objectif : faire du profit. Le reste n'est que moyens ou objectifs annexes. Le profit est la seule chose qui assure la survie de l'entreprise, qui assure ses capacités de production humaines (salaires), matérielles (locaux, machines, ressources...), de communication (marketing et pub), voire financière (une entreprise qui fait du bénéfice obtient des prêts bancaires).

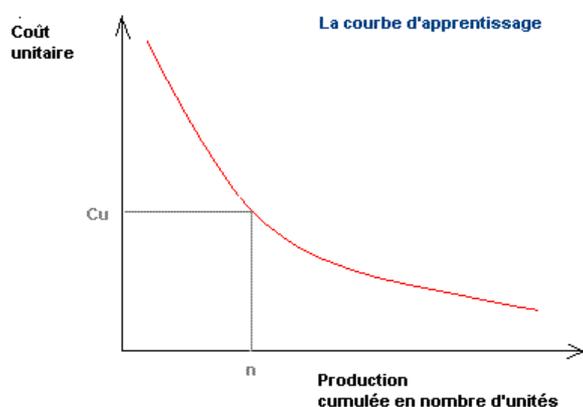
La **stratégie d'entreprise** désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs. Les axes de stratégies classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés.

Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur) piloté par un processus décisionnel complexe : la décision stratégique.

La **stratégie d'entreprise** est aussi appelée politique générale d'entreprise ou management stratégique.

I. Quelques exemples de bases théoriques de stratégie d'entreprise

1. Le BCG

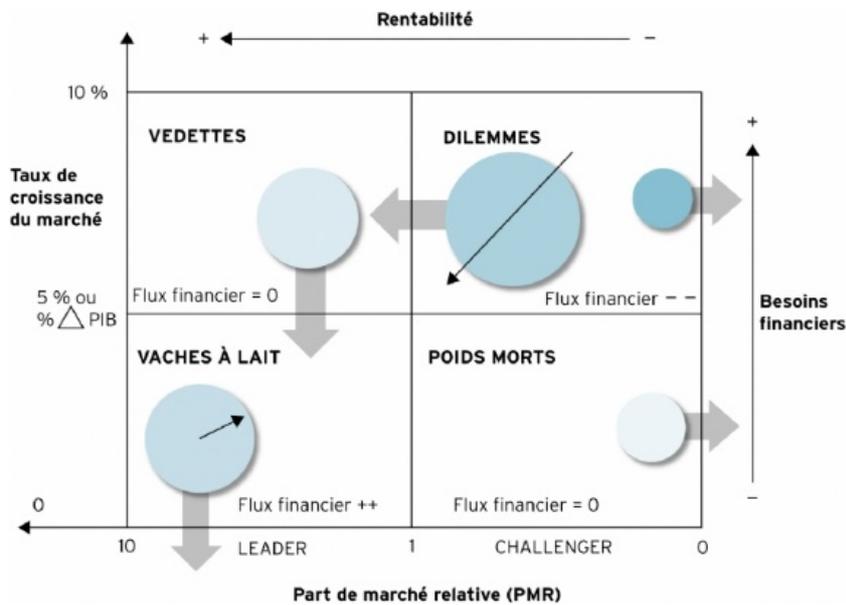


Henderson avait un parcours d'ingénieur. Il était par conséquent attiré par l'idée de systèmes tendant vers l'équilibre, et que la stratégie d'entreprise avait pour objectif, dans un système incluant des concurrents, d'être l'un des premiers à bouleverser l'équilibre et à le rétablir par la suite, sur des fondements plus favorables bien entendu. Le défi consistait à développer le raisonnement nécessaire dans des termes suffisamment explicites pour être "exécuté de façon coordonnée dans des organisations complexes". Son approche applique la

méthodologie microéconomique pour développer de "puissantes ultrasimplifications" que le BCG vendait ensuite aux entreprises.

L'ultrasimplification qui a établi sa réputation était la "courbe d'expérience". L'idée centrale était que plus on produisait d'unités, plus les coûts étaient bas, et plus les profits étaient hauts. Avec une courbe sur un graphique, on pouvait montrer l'état d'une relation compétitive. La présomption de Henderson, c'était que pour les entreprises qui fabriquaient le même produit, les variations dans les coûts étaient largement liées à la part de marché. Par conséquent, les effets d'une part de marché plus grande pouvaient être calculés. Les entreprises devaient s'attendre à ce que les coûts déclinent systématiquement et de façon prévisible en conséquence de leur expérience productive supérieure. Il n'avait toutefois pas envisagé les faiblesses de sa théorie dans le cadre d'une industrie bien établie et

la conséquence d'un nivellement par le bas avec une guerre des prix. Au final, un producteur qui justifie des prix élevés par un meilleur produit peut prendre le pas. Cas d'Apple, par exemple.



La seconde "puissante ultrasimplification" notable du Boston Consulting Group était la matrice BCG. La matrice était définie par la croissance du secteur d'activité sur un axe, et la part du secteur d'activité sur un autre axe.

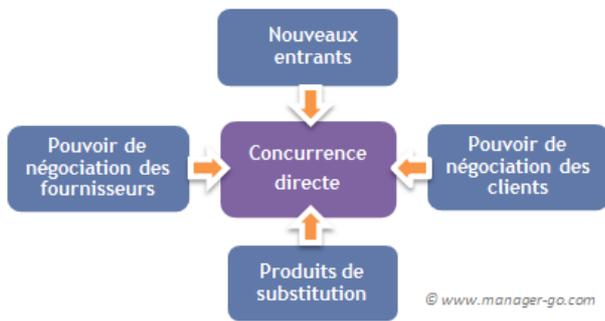
Les entreprises pouvaient ensuite allouer leurs ressources à leurs différentes activités sur la matrice. Il valait mieux avoir une part importante sur un secteur d'activité en croissance

(dit *star*, étoile, à soutenir), et il ne valait mieux pas avoir une petite part sur un secteur d'activité stagnant ou déclinant (dit *dog*, chien, à garder jusqu'à ce qu'il). Les deux autres catégories étaient les "vaches à lait" (*cash cow*, activités à surveiller) et les "points d'interrogations" (*question marks*, qui restent les seuls sur lesquels avoir une vraie réflexion). Un prof d'économie observe avec ironie que « les chiens peuvent être sympathiques, les vaches peuvent avoir besoin d'un taureau maintenant, et puis de rester productives, et les étoiles peuvent se consumer d'elles-mêmes », estimant que ce n'est pas parce qu'une théorie a de l'élégance et de la simplicité qu'elle « garantit du bon sens dans son utilisation ».

2. Porter

Pour les économistes néoclassiques, la question était de savoir pourquoi certains marchés déviaient des modèles standard de la concurrence parfaite. Les profits devraient être plus que suffisants pour motiver une entreprise, mais certaines industries étaient profitables à l'extrême. Cela, à cause d'un manque de pression concurrentielle, ce qui était favorisé par des "barrières à l'entrée" - la difficulté rencontrée par tout entrepreneur qui cherche à entrer sur un marché et s'y maintenir. L'objet des approches économiques libérales à l'organisation industrielle était de trouver des moyens de réduire ces barrières pour rendre le marché plus compétitif. Avec son bagage académique de business school, Michael Porter a alors vu une opportunité de prendre la théorie par un autre bout. C'était là une posture naturelle pour celui qui étudiait la stratégie, que d'adopter le point de vue d'une entreprise au sein d'une industrie et d'un marché, plutôt que d'étudier l'industrie dans son ensemble. Au lieu de se demander comment le système pourrait être rendu plus compétitif, il s'est demandé comment une unité au sein du système pouvait exploiter et même intensifier des éléments anti-concurrentiels pour gagner un avantage stratégique.

Les 5 forces de Porter



En définissant la stratégie d'entreprise, tout comme Igor Ansoff, par "l'adaptation d'une entreprise à son environnement", Michael Porter a élaboré un cadre pour aider les entreprises à examiner leur situation concurrentielle. Il s'agissait toujours de fournir un guide de processus délibératif aux grandes entreprises, mais Porter, dans sa pensée, était plus ambitieux que Kenneth R. Andrews, plus pointilleux que Igor Ansoff, et moins convenu que Bruce Henderson. Porter a identifié deux

problèmes-clés. Le premier était la concentration des vendeurs (quel pourcentage du marché était contrôlé par les quatre plus grosses entreprises) et le deuxième, les barrières à l'entrée. Il en ressortait alors, selon Porter, un "cadre de cinq forces" ("five forces framework") pour analyser une industrie, appelées aujourd'hui les Cinq forces de Porter. Les forces étaient : la rivalité concurrentielle entre les entreprises ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; celui des acheteurs ; les menaces de nouveaux arrivants sur le marché ; et celles de produits de substitution. Un certain nombre de facteurs étaient connectés avec chacune d'entre elles. La présentation était méthodique et rigoureuse, offrant des principes simples et quelques tactiques spécifiques sur la façon de maintenir et améliorer une position concurrentielle. Aux critiques qui relevaient que son analyse était trop statique, Porter a répliqué que les cinq forces avaient toutes besoin d'être surveillées justement parce qu'elles changeaient.

3. Les outils

Le plus connu est le modèle SWOT, acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces)

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

Les outils et grilles d'analyse ont évolué grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie (notamment Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg, Jay Barney ou W. Chan Kim et Renée Mauborgne) et par les cabinets de conseil en stratégie du type Boston Consulting Group, McKinsey & Company ou Arthur D. Little.

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croître	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner

Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner
--------------------	-----------	------------------------

Figure 1 :Matrice McKinsey

II. Evaluer une entreprise

4. Calcul des SIG en valeur absolue

Les soldes intermédiaires de gestion sont calculés « en chaîne » sur la base des informations comptables (comme avec le compte de résultat).

Le tableau suivant permet de déterminer, selon la méthode la plus communément admise, les huit soldes reconnus comme appartenant aux SIG et présents dans la majorité des états financiers :

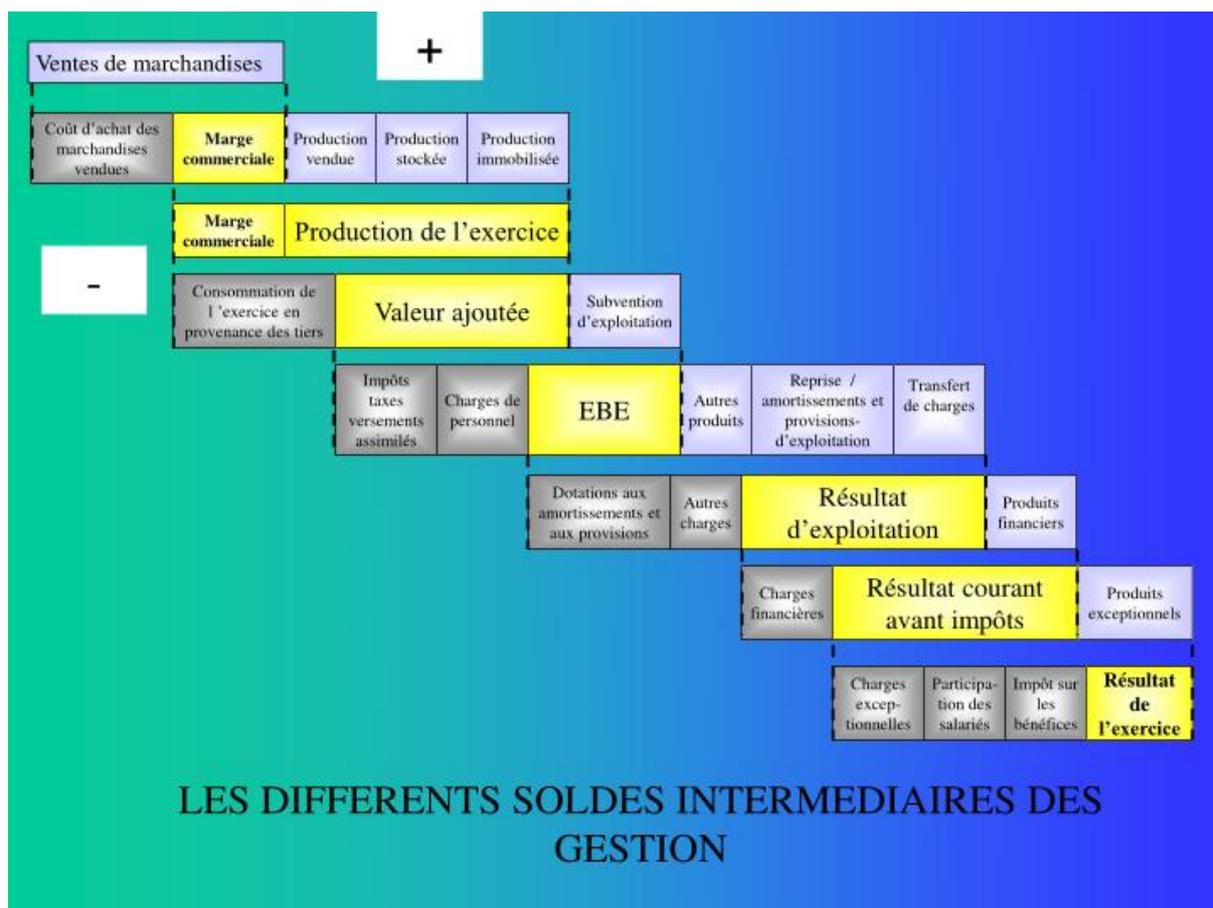


Tableau des soldes intermédiaires de gestion	
Ventes de marchandises et de services + Productions réelles (= Chiffre d'affaires)	
-Coût d'achat des marchandises vendues	
= Marge commerciale	
Production vendue	
+Production immobilisée	
+ ou - Production stockée	
= Production de l'exercice	
Production de l'exercice	
+Marge commerciale	
-Consommations de l'exercice en provenance de tiers	
= Valeur ajoutée (VA)	
VA	
+Subventions d'exploitation	
-Charges du personnel (Salaires & cotisations sociales)	
-Impôts, taxes et versements assimilés	
= Excédent brut d'exploitation (EBE)	
EBE	
+Autres produits d'exploitation	
-Autres charges d'exploitation	
+Reprises sur amortissements et provisions d'exploitation	
+Transferts de charges d'exploitation	
-Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	
= Résultat d'exploitation	
Produits financiers	
-Charges financières	

= Résultat financier
Résultat d'exploitation
+Résultat financier
+/- Quote-parts sur opérations faites en commun
= Résultat courant avant impôts (RCAI)
Produits exceptionnels
-Charges exceptionnelles
= Résultat exceptionnel
RCAI (Résultat courant avant impôts)
+Résultat exceptionnel
-Impôt sur les bénéfices (impôt sur les sociétés en France)
-Participation salariale
= Résultat net de l'exercice

Une fois déterminé, chacun de ces soldes peut alors servir l'analyse financière de l'activité et de la gestion de l'entreprise.

Toutefois, il convient le plus souvent de commencer par les exprimer en pourcentage du chiffre d'affaires car ils permettent alors d'établir une forme de comparaison entre les entreprises.