



## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS L'ENTREPRISE

par James A. G. KRUPP.

*The Carlyle Johnson Machine Co.*

*Traduit de l'Américain - Journal of the APICS  
Volume 23 - Number 2*

### INTRODUCTION

Dans sa communication lors de la 23ème Conférence de l'APICS, ("Planification Stratégique - Rôle et responsabilité de la gestion de production") Ralph St John souligne la part prise par la gestion de production dans la planification stratégique d'une entreprise. La gestion de production, tout comme d'autres fonctions jusqu'alors classées fonctionnelles (contrôle qualité, bureau d'études...) doit être partie intégrante de la stratégie de l'entreprise ; cette tendance se voit dans la faveur croissante des entreprises pour des organisations en "domaines\*" et/ou matricielles.

Une technique de planification stratégique du marché, très répandue, est la politique du portefeuille qui s'appuie sur la matrice croissance/part de marché. Cette approche qui s'intéresse aux flux de trésorerie au sein d'un portefeuille est fondée sur les constatations suivantes :

- Les profits et les liquidités dégagés croissent avec la part de marché.
- La croissance des ventes nécessite le financement de l'accroissement de capacité et de l'actif circulant.
- L'augmentation de la part de marché réclame le financement des dépenses publicitaires, promotionnelles et autres liées à cette expansion.
- Lorsqu'un produit atteint sa maturité, sa croissance stagnante, il est possible de réinvestir la trésorerie dégagée dans d'autres produits en développement, sans affecter sa position sur le marché.

Une hypothèse implicite de cette politique est que, dans un environnement décentralisé, la gestion financière reste, elle, centralisée.

La notion de "marché" est un point clé dans cette approche et possède une définition précise. Aussi avant d'aller plus loin nous allons essayer de l'explicitier.

### QU'EST-CE QU'UN MARCHÉ

Dans toute analyse de marché une entreprise doit se poser deux questions

- Quelles sont mes activités ?
- Quels sont mes marchés ?

---

\* ou encore en secteurs stratégiques que les Nord-Américains désignent par l'abréviation SBU (Strategie Business Unit).

Peu de sociétés peuvent s'offrir le luxe de proposer un produit unique. La plupart disposent d'un portefeuille de produits, gammes de produits et/ou de services. Ainsi un fabricant de pneus n'est pas un simple producteur de pneus ; une décomposition de son portefeuille pourra se présenter sous la forme suivante :

- pneus radiaux pour véhicule de tourisme
- pneus conventionnels pour véhicule de tourisme
- pneus pour véhicules utilitaires
- pneus rächappés
- pneus spéciaux (véhicules tous terrains, engin de terrassement)

Dès lors pour donner une base à une planification stratégique effective une entreprise doit segmenter son portefeuille de produits en "domaines", chacun s'analysant comme un secteur homogène au sein de l'entreprise.

L'activité ainsi segmentée en produit/ligne de produits/services, la question à résoudre est la nature du marché considéré. Le marché d'un domaine n'englobe pas la totalité des utilisateurs existants. Les termes de base sont alors :

- LE MARCHÉ TOTAL : l'ensemble des utilisateurs potentiels du produit
- LE MARCHÉ DESSERVI DISPONIBLE : les utilisateurs potentiels disponibles pour l'entreprise. Ce peut être le même que le précédent, mais le plus souvent il est plus réduit du fait de limitations géographiques, de la réglementation et des obstacles au libre-échange.
- LE MARCHÉ DESSERVI : c'est la fraction du précédent choisi comme cible par l'entreprise. Il peut s'y ramener, mais là encore il est le plus souvent plus étroit du fait tant de contraintes externes (accords territoriaux, coûts logistiques...) qu'internes (réseaux de distribution, cible retenue, capacité de production...)
- LA PART DE MARCHÉ : c'est la part de l'entreprise acquise sur le marché desservi.

La matrice Croissance/Part de marché s'analyse sur le marché desservi, et sur l'interaction du produit de l'entreprise et du marché desservi de façon à établir la part de marché.

Un dernier terme doit être défini avant d'utiliser la Matrice Croissance/Part de marché, la Part de Marché Relative : La PMR est le rapport en volume des ventes de l'entreprise à celles de son plus gros concurrent sur le même marché desservi. Ainsi, si l'entreprise est la première sur ce marché, sa PMR sera supérieure à 1,0 ; et sinon inférieure<sup>(2)</sup>.

#### LA MATRICE CROISSANCE/PART DE MARCHÉ

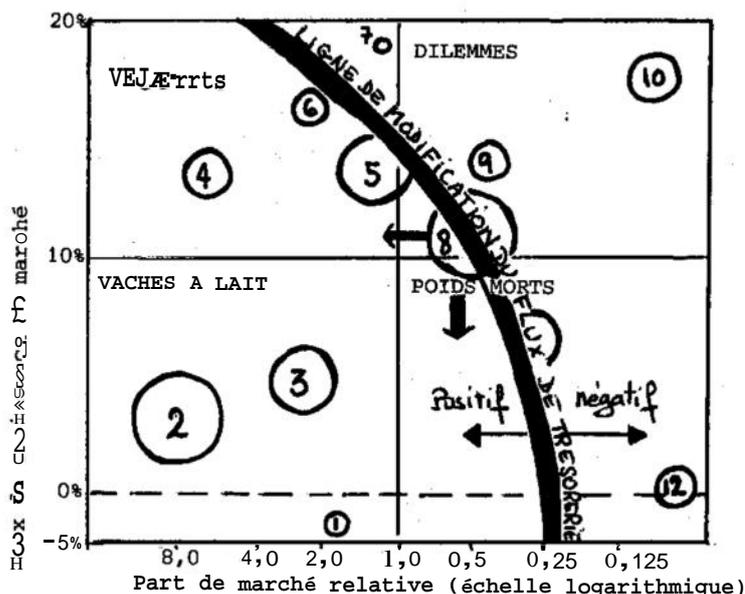
Ces définitions acquises nous disposons des outils de base pour proposer une représentation graphique de la Matrice Croissance/Part de Marché. D'abord on détermine pour chaque domaine isolé du Marché Desservi :

(2) Il existe un prolongement intéressant de la notion de PMR. La théorie veut que seuls les trois plus gros concurrents d'un marché desservi soient rentables, le quatrième étant marginal ou légèrement déficitaire, les autres restant déficitaires ; bien que cette règle souffre d'exceptions, elle se vérifie le plus souvent, confortant la théorie.

- La Part de Marché Relative
- Le Taux de Croissance des Ventes sur le Marché (en volume)
- Les ventes réalisées sur le Marché Desservi en Francs (si un produit est présent sur plusieurs marchés, une planification stratégique peut s'avérer nécessaire sur chacun : d'où une double segmentation par produit et par marché).

L'étape suivante est la construction graphique de la matrice. On trace d'abord un cadre dont l'axe horizontal représente la Part de Marché Relative, et l'axe vertical le Taux de Croissance de Ventes sur le Marché. Chaque produit est représenté par un cercle, le centre correspondant à sa PMR et son taux de croissance, la surface étant proportionnelle aux Ventes en Francs. On détermine sur la zone de travail des quadrants. Sur l'exemple de la figure 1, les limites des quadrants ont été fixées à PMR = 1,0 et TCVM = 10%. Ces chiffres sont arbitraires bien que couramment admis, et dépendent de l'environnement retenu. (La ligne de modification du flux de trésorerie n'est généralement pas tracée, ici sa présence a un but pédagogique).

FIGURE 1 - Matrice de portefeuille de produits



Le quadrant contenant un produit permet de décrire les caractéristiques de l'activité concernée. La classification retenue est la suivante :

LES "VACHES A LAIT" (quadrant inférieur gauche) - ce sont des produits en position dominante sur des marchés à faible croissance voir en déclin. Ces secteurs génèrent des liquidités significatives susceptibles de financer des produits qui consomment de la trésorerie ou de couvrir les frais généraux de l'entreprise. Cette capacité à dégager des profits substantiels s'analyse selon la théorie suivant deux facteurs :

- . Le facteur de l'expérience, qui suppose qu'avec le temps le coût de revient unitaire de production décroît, augmentant ainsi le profit marginal.

- . Le facteur d'échelle, qui reflète les économies d'échelle obtenues par l'accroissement du volume de la production et la diminution du poids relatif des frais fixes.

LES VEDETTES (quadrant supérieur gauche) - ces produits détiennent une position dominante sur un marché en expansion, et généralement sont faiblement producteurs de liquidités sinon consommateurs. Si la PMR est conservée ils sont promis au statut de "Vaches à lait" lorsque la croissance se ralentira. En l'état actuel, ils réclament de la trésorerie pour soutenir le taux de croissance du produit.

LES POIDS MORTS (quadrant inférieur droit) - ils sont caractérisés par une position minoritaire sur un marché en faible croissance. Leur contribution au profit est marginale ; d'ailleurs il y a peu de chance que le produit ne genere jamais des liquidités significatives ni même des bénéfices substantiels.

LES DILEMMES (quadrant supérieur droit) - ces produits sont en position minoritaire sur un marché en expansion ? ils sont consommateurs de trésorerie pour suivre la croissance du marché et maintenir leur position d'une part, mais surtout pour la développer par des investissements de Marketing et des réductions de prix. Du point de vue stratégique ils représentent l'activité la plus délicate à planifier, car de la qualité des décisions prises résulte leur avenir "Vedettes" ou "Poids Morts".

Comme noté précédemment, la ligne théorique de modification du flux de trésorerie (positive ou négative) est tracée sur la matrice. En théorie le montant de la trésorerie dégagée par le produit est directement proportionnel à sa distance entre le centre du cercle et de cette ligne.

#### LA STRATEGIE DE MARCHE

S'appuyant sur les résultats de l'analyse de portefeuille et d'autres éléments pertinents, la stratégie choisie pour chaque domaine, en fonction de sa position sur le marché, tombera généralement dans l'une des grandes catégories suivantes :

L'ACCROISSEMENT DE LA PART DE MARCHE - Si elle dispose des ressources pour soutenir sa croissance, une entreprise peut choisir certains produits et effectuer les investissements nécessaires pour accroître sa part de marché ; cette stratégie portera généralement sur les "dilemmes" reconnus comme étant des "vedettes" potentielles. La décision d'engager une stratégie de développement de la part de marché a deux conséquences évidentes :

- les tactiques à mettre en oeuvre peuvent se révéler coûteuses en terme de profit et de trésorerie, de part les dépenses significatives en marketing et/ou recherche et développement, avec des conséquences sur les résultats dus aux réductions de prix.

- comme les gains doivent se réaliser aux dépens de la concurrence, on peut s'attendre à sa réaction, la riposte se présentant soit sur le marché visé, soit sur un autre (c'est-à-dire sur une des "vaches à lait" de façon à affaiblir la capacité à financer cette expansion et forcer à la défensive).

**LE MAINTIEN DE LA PART DE MARCHE** - Lorsque la pénétration est jugée satisfaisante, la stratégie choisie peut être le maintien du statu quo ; cette démarche s'applique généralement aux "vedettes" et aux "vaches à lait" (bien que la stratégie précédente puisse être plus appropriée pour certaines "vedettes"). Quoique généralement peu gourmande en trésorerie cette approche peut réclamer des apports occasionnels pour faire face aux attaques de la concurrence contre la position acquise.

**LA RECOLTE** - C'est la stratégie directement opposée à l'expansion : la position sur le marché est négligée, permettant ainsi de dégager des ressources pour d'autres objectifs ou pour faire face à des échéances pressantes. Une telle attitude peut relever davantage de la nécessité que de la planification, particulièrement si des besoins urgents de trésorerie et/ou de recettes sont en cause. La Récolte se caractérise par la diminution ou la suppression des investissements de Marketing, de R et D ou de remplacement des équipements. C'est le sort normal des "Poids Morts" ou des "Dilemmes" jugés sans avenir.

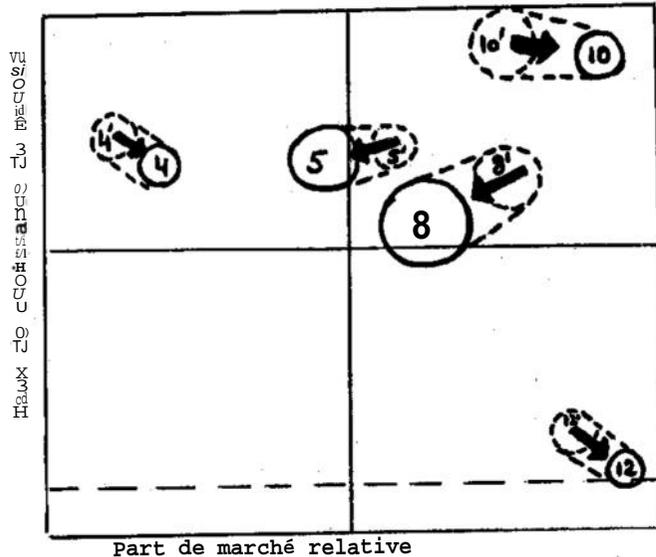
**LE DESINVESTISSEMENT** - La stratégie est relativement simple : il s'agit de trouver un acheteur pour l'activité. C'est aussi le sort courant des "Poids Morts" et des "Dilemmes" non prometteurs, mais l'avantage sur la récolte c'est la réalisation totale des actifs. D'un autre côté c'est une décision irrévocable, si le produit révèle soudain des possibilités imprévues, le vendeur les a bradées à son acheteur. Et le "Poids Morts" de l'un peut être la "vache à lait" de l'autre. A titre d'exemples, il suffit de penser à Oliver O. Ward accaparant la production du Germanium ou à ces entreprises qui fabriquent, en rechange, à prix d'or des composants électroniques de technologie dépassée.

**LE RETRAIT** - C'est une stratégie sévère, et ne se justifiant que lorsque le maintien du produit dans son portefeuille menace la pérennité de l'entreprise. Elle signifie la cessation pure et simple de la fourniture du produit sur le marché desservi, et donc de faire une croix sur les actifs liés au produit ; cela peut vouloir dire la reprise des produits déjà sur le terrain. Le retrait est rarement volontaire et n'est pratiqué que si les résultats sont si désastreux que le produit ne peut être fourni aux prix pratiqués et que les prix ne puissent être ajustés (du fait de la concurrence ou de la réglementation) ; ou qu'aucune perspective raisonnable de pénétration du marché n'existe (par exemple aux Etats Unis, G.E., RCA et Xerox dans le domaine des gros ordinateurs). Le plus souvent l'origine en est la législation (sécurité) ou la réglementation (infraction au respect de la propriété industrielle, modification a posteriori des règles de sécurité).

**LA REDEFINITION DU MARCHE** - Une stratégie oblique consiste à réexaminer le "Marché Desservi" sur lequel se place le produit. Un produit faible sur un "marché desservi" peut être viable sur un segment plus étroit de ce marché, voir sur un tout autre marché. Que l'on songe seulement au succès d'AMC avec la Jeep. Sous l'appellation Willys ce véhicule avait une image étroite d'engin militaire et tout terrain. En élargissant sa cible et en redéfinissant le produit, AMC a pénétré avec succès le marché du véhicule particulier et a élargi l'image de la Jeep (un véhicule solide à 4 roues motrices) au reste de sa gamme en lançant des véhicules de ligne plus classique tels l'Eagle et l'SX/U.

Nous venons de voir un certain nombre de stratégies élémentaires résultant de l'analyse de portefeuille, et essentiellement de la position du produit sur le marché. L'évolution d'un produit peut être examinée graphiquement en superposant les Matrices à différentes périodes, et en observant les trajectoires ainsi révélées ; la figure 2 est un exemple d'une telle démarche appliquée au portefeuille de la figure 1.

FIGURE 2 - Superposition de matrices



Il faut noter cependant que nombre de facteurs autres que la position sur le marché influencent la stratégie et leur prise en compte est nécessaire dans son développement. Voici une liste non exhaustive :

- . La capacité de l'entreprise (ou de la concurrence) à modifier le taux de croissance du marché.
- . Les ressources disponibles de l'entreprise pour mettre en oeuvre ses décisions.
- . L'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.
- . La rentabilité du produit lui-même.
- . Les obstacles à l'entrée sur un marché donné.
- . La nature cyclique des ventes ou de l'approvisionnement en matières premières.
- . Le niveau d'utilisation des capacités de production.
- . L'élasticité des ventes par rapport aux prix, à des actions particulières, au service rendu au client...
- . Les développements technologiques dans le domaine du produit.
- . La réglementation sociale, juridique, les pressions syndicales (ainsi que l'action de ces facteurs sur la concurrence).

Cette liste est donnée pour montrer que :

- Il n'existe pas de vérités universelles en matière de planification stratégique s'appuyant sur l'analyse du portefeuille ; les résultats d'une telle analyse ne doivent servir que de point de départ au processus de planification.

- La planification stratégique est une activité de haut niveau ? ce n'est ni une affaire d'amateur ni une responsabilité qui puisse être déléguée au niveau inférieur de la hiérarchie.

Après cette assez longue entrée en matière, nous pouvons essayer de relier la politique de gestion des stocks à la planification stratégique.

GESTION STRATEGIQUE DES STOCKS

De même qu'une entreprise a un portefeuille de produits et des stratégies associées, elle doit développer un portefeuille de méthodes de gestion des stocks. On parle ici de principes non de techniques. On peut ainsi trouver un même système de gestion des stocks pour l'ensemble des produits du portefeuille, la distinction s'opérant sur les aspects limités de la prise de décision et sur les objectifs assignés à chaque domaine. Dans la mesure où l'environnement stratégique est axé sur les flux financiers, il est important de comprendre la place d'une planification des stocks dans la gestion de trésorerie. Nous définissons le flux de trésorerie comme suit : "Variation nette des réserves de liquidités sur une période de temps donnée, c'est-à-dire liquidités finales moins liquidités initiales". Si l'on considère les liquidités comme un poste comptable, la variation peut en être calculée par la formule.

$$\begin{aligned} \text{Flux de trésorerie} = & \text{Bénéfice Net comptable} \\ & + \text{Dotation aux amortissements et provisions} \\ & - \text{Variation des immobilisations} \\ & + \text{Variation de l'actif circulant (sans les liquidités)} \\ & - \text{Dividendes distribués} \end{aligned}$$

La séparation de l'actif circulant suivant ses composantes connues d'actifs réalisables est : liquidités, créances commerciales, autres créances et stocks. Ce qui montre, toutes choses égales par ailleurs les conséquences du niveau des stocks sur la trésorerie pour un domaine donné.

FIGURE 3

$$\begin{aligned} \text{Flux de Trésorerie} = & \text{Bénéfice Net Comptable} \\ & + \text{Dotation aux amortissements et provisions} \end{aligned}$$

$$- ( \text{Immobilisations} + \text{Actif Circulant (sans les liquidité)} - \text{Dividendes distribués} )$$

	Actif	Passif
CAPITAL ECONOMIQUE (long terme)	Frais d'établissement Terrains Constructions et matériels Autres valeurs immobilières	Capitaux propres Provisions Dettes à long terme
ACTIF CIRCULANT (court terme)	Stocks Créances commerciales Autres créances Liquidités	Dettes commerciales Autres dettes Crédit de trésorerie

Bien qu'il n'existe pas de vérités universelles en matière de stratégie et de gestion des stocks associée, on peut proposer des démarches adaptées à chacune des stratégies précédemment décrites :

L'ACCROISSEMENT DE LA PART DE MARCHÉ - De toutes les options décrites c'est la plus exigeante en matière de planification des stocks en fonction des tactiques choisies contre la concurrence. Le système de gestion doit s'adapter à la fois à ces tactiques et à l'augmentation des ventes qui en découlera. Ces tactiques peuvent être des campagnes publicitaires, une prospection commerciale renforcée, des réductions de prix et des promotions; celles qui touchent le plus directement la gestion des stocks sont les

promotions particulières (qui exigent des états de stocks spéciaux), les prestations de service renforcées et/ou l'introduction de nouveaux produits. Dans un tel environnement, les risques calculés sont davantage la règle que l'exception ; et il n'y a pas la place pour une politique conservatrice. Les périodes de gel du plan de production sont un luxe que le contexte stratégique et tactique ne permet pas. Le succès de cette stratégie de conquête réside souvent dans l'aptitude à se mobiliser de façon quasi-instantanée en faveur de l'opportunité qui se présente.

La technique de planification employée doit donc être suffisamment sensible pour offrir une réponse immédiate à toute évolution : variation de la demande, introduction d'un nouveau produit, amélioration des prestations réclamant des stocks de sécurité plus élevés, modification du produit, etc. La clé pour une contribution efficace de la gestion des stocks aux objectifs stratégiques réside non pas tant dans une planification à long terme que dans l'aptitude du système à réagir au changement. (Dire qu'une attitude prudente n'est pas souhaitable dans ce contexte ne doit pas s'interpréter comme une incitation au laxisme. Les stratégies de conquête sont en effet une charge financière pour l'entreprise. Les risques pris doivent être pesés et les conséquences évaluées en regard des résultats attendus ; et surtout, les décisions prises doivent être cohérentes avec les tactiques retenues pour la conquête du marché).

**LE MAINTIEN DE LA PART DE MARCHÉ** - Dans un marché à forte croissance le maintien de la part de marché peut présenter la même complexité que la stratégie précédente, et les méthodes présentées ci-dessus seront appropriées. En conséquence nous traiterons des méthodes de gestion des stocks lorsque le marché est à maturité et en faible croissance. Dans ces conditions l'objectif est de soutenir la viabilité du produit tout en dégagant des flux de trésorerie positifs utilisables à d'autres fins : une politique prudente de la gestion des stocks est essentielle. Chaque mesure et chaque principe doivent s'apprécier de façon critique sous l'aspect coût/bénéfice, et les stocks doivent être maintenus au plus bas. Les stocks de sécurité auront ainsi le niveau minimum retenu pour offrir au client le service choisi, et la demande doit être évaluée de la façon la plus conservatrice. En suivant ces principes la ponction sur les ressources financières est minimisée et le flux de trésorerie positif est renforcé. Dans un tel environnement on notera qu'une fonction primordiale de la gestion de production consiste à prévoir les besoins de la production et le coût des invendus de façon à fournir aux services financiers les données permettant les prévisions de flux de trésorerie ; le système de gestion des stocks est ainsi utilisé non seulement comme un outil de planification et de contrôle mais aussi comme un outil de prévision.

**LA RECOLTE** - Si l'entreprise retient cette option, la gestion de production doit renoncer à l'approche classique descendante. Dans un tel contexte l'objectif essentiel est d'utiliser le disponible et d'exercer la plus petite demande possible sur les ressources financières de l'entreprise. Le maintien de Stocks de sécurité doit être cessé dès la décision stratégique prise. Une fois le niveau de production fixé compte tenu des stocks disponibles le plan de production est verrouillé, et le renouvellement des stocks limité aux besoins nécessaires à l'achèvement du produit. Le contexte de récolte n'est pas idéal en ce qui concerne les systèmes orientés vers la planification ; c'est un environnement où la capacité à réagir à temps de façon unique et créative présente l'aspect le plus valable du système de gestion de production.

Dans les cas de désinvestissement et de retrait, la planification des stocks à peu d'influence : la meilleure gestion est celle qui fournit une comptabilité complète et précise des stocks. Dans l'option de redéfinition du marché, la politique de gestion des stocks s'apprécie en fonction du marché redéfini et de la stratégie choisie.

FIGURE 4  
 RELATION ENTRE LES PRINCIPES DE GESTION DES STOCKS  
 ET LE PLAN DE PRODUCTION STRATEGIQUE

Stratégie	Caractéristiques souhaitables du Système de gestion des stocks	Période de gel	Stock de sécurité
Accroissement de la part de marché	Réponse rapide au changement planification dynamique aptitude à intégrer des nouveaux produits ou des modification techniques	Non recommandée	Libre
Maintien de la part sur un marché en expansion	Idem	Cas par Cas	Modéré
Maintien de la part sur un marché stagnant	Planification à plus long terme politiques prudentes systèmes susceptibles de fournir des informations financières	Cas par Cas	Prudent
Récolte	Approche pragmatique, utilisation du disponible, régime de l'exception	Sur tout l'horizon	Aucun
Desinvestissement/ Retrait	Suivi comptable précis des stocks	Sans objet	Aucun

## CONCLUSION

Dans tout environnement stratégique, les politiques de gestion des stocks sont soumises à la stratégie de marché du produit ; là où existe un portefeuille de "domaines", on doit développer un éventail de politiques de gestion de stocks en rapport. Cette présentation s'est axée sur la diversification liée à la gestion financière stratégique. Le propos n'était pas d'établir les règles de base d'une gestion financière de l'entreprise, mais de montrer que le concept de gestion des stocks se doit d'être souple et polyvalent, et ce dans le cadre d'un environnement opérationnel unique.

BIBLIOGRAPHIE

1. Abell, D.F. et Hammond, J.S., "Strategie Market Planning", Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1979.
2. Brigham, E.F. & Weston, J.F., "Managerial Finance", The Dryden Press, Hinsdale, I.L., 1978 (Sixième édition).
3. Buzzell, R.D., Gale, B.T., et Suttan, R. G. M., "Market Share - A Key to Profitability", Harvard Business Review, Janvier-Février 1975, pp. 97-106.
4. Day, G.S., "Diagnosing the Product Portfolio", Journal of Marketing, Avril 1977, pp. 29-38.
5. Hobbs, J.M. et Heany, Q.F. "Coupling Strategy to Operating Plans", Harvard Business Review, Mai-Juin 1977, pp. 119-126.
6. Jotter, P., "Marketing Management", Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1980 (Quatrième édition).
7. Krupp, J.A.G., "Cash Flow. The Materials Management Role", Production & Inventory Management, Troisième trimestre 1977, pp. 39-49.
8. Palesy, S.R. "Motivating Line Management Using the Planning Process", Planning Review, Mars 1980, pp. 3-8 et 44-48.
9. St. John R. "Strategic Planning - The Role and Responsibility of Production and Inventory Control", APICS 23rd Annual Conference Proceedings, 1980, pp. 194-196.