

1

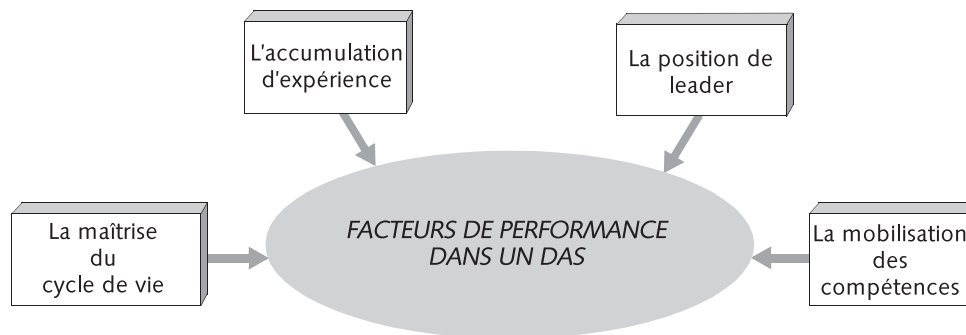
Les facteurs de performance dans une activité

Les outils d'analyse ci-dessous ne pourront, au total, que tenter de procurer les points d'appui pour ranger les domaines d'activité stratégique au regard des facteurs supposés influencer la performance. Le préalable est, par conséquent, de se prononcer sur les éléments conditionnant la performance : un domaine d'activité stratégique bien « classé » sur ces éléments sera dans une position enviable, à maintenir ; un domaine mal classé se trouvera dans une situation difficile qu'il conviendra sans doute d'abandonner. Ce sont ces relations fondamentales (supposées ?) entre divers éléments et la performance que nous allons décrire.

Quels sont les facteurs de performance qu'il convient aujourd'hui d'identifier dans un domaine d'activité stratégique ? Nous en retenons quatre qui nous semblent incontournables pour comprendre les stratégies choisies par les entreprises. Les trois premiers sont classiques alors que le dernier est apparu plus récemment.

- ⇒ La maîtrise du **cycle de vie** de l'activité, c'est-à-dire la gestion de la relation entre les ventes et le temps.
- ⇒ L'accumulation de l'**expérience** qui permet de réduire les coûts unitaires.
- ⇒ La position de **leader** en termes de part de marché, synonyme de rentabilité.
- ⇒ La mobilisation des **compétences** de l'entreprise, par exemple la maîtrise du temps et la maîtrise de la qualité.

Figure 3.1. Les facteurs de performance



1

1 Le cycle de vie : la relation ventes-temps

Le concept de cycle de vie, emprunté au domaine du marketing, met en relation l'évolution des ventes ou de la demande dans un secteur avec le temps. Le cycle de vie ne fait qu'appliquer aux domaines de la stratégie de l'entreprise le concept de vieillissement, en distinguant les diverses phases qui vont de la naissance à la mort. On distingue généralement quatre phases : le lancement (également désigné comme phase d'émergence ou d'introduction), la croissance, la maturité, le déclin.

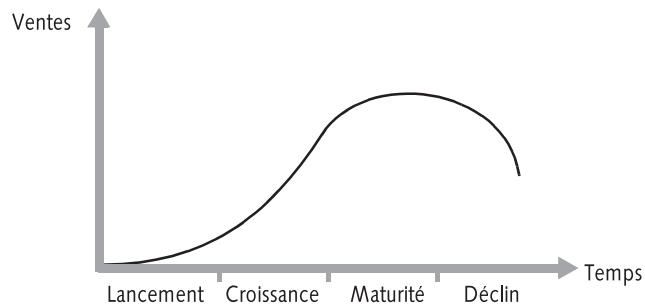


1.1 Présentation du cycle de vie

Les phases peuvent se distinguer séquentiellement par le taux de croissance des ventes :

- moins de 10 % dans la phase de lancement,
- supérieur à 10 % dans la phase de croissance,
- à nouveau inférieur à 10 % en phase de maturité,
- négatif en phase de déclin.

Figure 3.2. Les quatre phases du cycle de vie



Dans la phase de lancement, l'activité étant nouvelle, encore mal distribuée, la demande démarre lentement; dans la phase de croissance, le marché s'élargit du fait de la familiarisation des consommateurs, de la communication et de la distribution améliorée; le marché arrive ensuite à saturation, la concurrence est forte du fait de l'arrivée de concurrents et les ventes stagnent; enfin, le marché se lasse, des innovations apparaissent et le déclin de l'activité vieillissante s'amorce.



1.2 L'identification des phases

Les indicateurs significatifs de la gestion varient en fonction de la phase du cycle dans laquelle se trouve l'activité. Même si les situations varient d'une activité à l'autre, il est possible d'indiquer les grandes tendances suivantes (figure 3.3).

Mettant en relation les ventes avec le temps, le concept de cycle de vie n'explique rien d'autre que le phénomène d'apprentissage (lancement), d'engouement (croissance), de lassitude (maturité) et de vieillissement (déclin). Son pouvoir explicatif est donc limité.

On notera par ailleurs que le cycle de vie des secteurs et le cycle de vie des technologies sont liés car, d'une part, le cycle de vie du secteur est conditionné par le cycle de vie que connaissent les technologies et, d'autre part, les choix technologiques de l'entreprise sont influencés par la phase dans laquelle se trouve le secteur sur lequel elle intervient. C'est parce qu'une technologie se banalise qu'un secteur se met à décliner (remplacé par une autre activité reposant sur une technologie nouvelle). C'est parce que le secteur de la sidérurgie traditionnelle est en période de déclin que les entreprises ne font pas porter sur lui d'importants programmes de recherche.

Ainsi, une technologie déterminée connaît un cycle de vie qui lui-même commande et est commandé par le cycle de vie du secteur.

Les périodes de lancement et de croissance d'une activité sont caractérisées, entre autres, par une relative incertitude technologique. Le choix pour l'entreprise est soit d'essayer d'être parmi les premiers entrants sur le secteur si elle estime qu'elle pourra y acquérir une place forte et durable

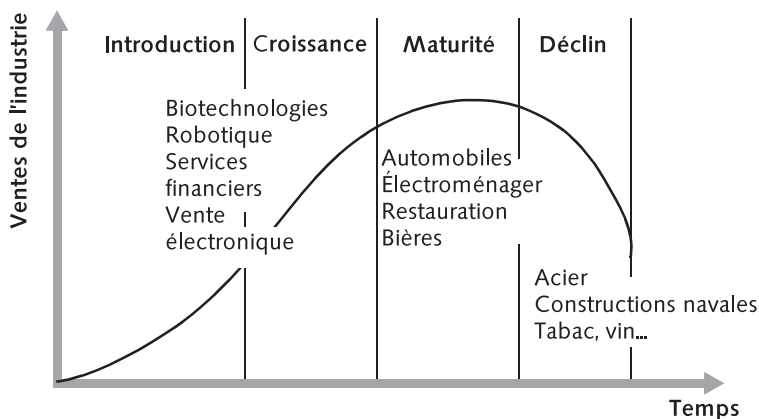
Figure 3.3. Indicateurs et phases du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du marché	forte, tendance à l'accélération	exponentielle	faible	négative
Part de marché	faible	forte	forte	faible
Résultat	négatif ou nul	positif, en croissance	élevé, en stabilisation	faible
Coût de revient unitaire	élevé	en diminution	faible	en hausse
Prix de vente	élevé	en diminution	en diminution	en hausse
Marge unitaire	négative	positive	positive	en diminution
Liquidités	fort besoin	équilibre	excédent	équilibre
Endettement	élevé	moyen	nul	nul

(en image, en courbe d'expérience, en puissance de marché), soit d'attendre pour imiter, si elle juge que les bastions élevés par les innovateurs seront fragiles et aisés à conquérir à moindre coût. Lors des phases de maturité et de déclin, lorsque les principales innovations du produit ont vu le jour, que les marchés sont stabilisés, que les technologies requises sont normées (sauf pour ce qui est des innovations de procédé), les firmes jouent la carte de la gestion astucieuse de la fin de cycle en tentant de préserver les marges et, si c'est possible, en ouvrant des micro-niches susceptibles de retarder la fin du cycle.

D'une activité à l'autre, la durée des phases va différer (figure 3.4).

Figure 3.4. Le cycle de vie de l'activité



Source : d'après TARONDEAU J.-Cl. et HUTTIN Ch., *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2^e édition, 2006, p. 57.

De plus, rien n'indique que les produits passent nécessairement par les quatre phases. En pratique, les formes de cycle de vie sont très nombreuses.