

Ministère de l'Enseignement Supérieur

Université de Maroua

Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion

*Département de Management, Stratégie et
Prospective*



B.P./P.O. Box : 46 Maroua

Email : fseg.uma@gmail.com

Site : <http://www.uni-maroua.cm>

Ministry of Higher Education

The University of Maroua

Faculty of Economics and
Management

*Department of Management, Strategy
and Futurology*

STRATEGIE D'ENTREPRISE I
**Parcours : 3^{ème} Année de Cycle licence en MARKETING-
COMMERCE-VENTE**
Animateur pédagogique : Dr. ABOUNA ADAM MAHAMAT
Chargé de Cours

Durée de l'Enseignement : 30 h CM – 15h TPE

.....
1. Objectifs

L'objectif du cours de stratégie I est de fournir aux étudiant(e)s les bases nécessaires à la compréhension de la stratégie d'entreprise. De façon spécifique, il est question de (d') :

- (a) Etudier les fondements de la réflexion stratégique;
- (b) Analyser la segmentation stratégique ;
- (c) Analyser les outils d'analyse stratégique ;
- (d) Présenter les différentes orientations stratégiques.

2. Contenu

Introduction générale

Chapitre I : Généralités sur la stratégie d'entreprise
Chapitre II : La segmentation stratégique
Chapitre III : Le diagnostic stratégique
Chapitre IV : Les principaux outils du diagnostic stratégique
Chapitre V : Les stratégies concurrentielles
Chapitre VI : Les stratégies de développement

Conclusion générale

3. Prérequis nécessaires :

Les étudiants doivent avoir des connaissances préalables en économie d'entreprise 2

4. Compétences et apprentissages

Les compétences attendues au terme de ce cours tournent autour des éléments suivants :

- (a) Maîtriser les fondements de la réflexion stratégique;
- (b) Comprendre l'analyse stratégique;
- (c) Connaître les principaux outils du diagnostic stratégique ;
- (d) Maîtriser les différentes stratégies envisageables par l'entreprise.

5. Programmes et calendrier

Semaines/Dates	Contenus	Objectifs pédagogiques

6. Modes d'évaluation des apprentissages

- TPE (10%)
- Contrôle continu (20%)
- Examen final (70%)

7. Bibliographie

- MARCHESNAY M., (1997), Management stratégique, les éditions de l'adreg
- HELFER J.P et al (2013), Management stratégique, Vuibert
- GARIBALDI G, (2008), Analyse stratégique, 3ieme édition, Ed d'organisation, Paris
- DANIEL S, (1992), Analyse économique et stratégie d'entreprise, Edicef
- DETRIE .J.P, (Sous la dir.)(2004), Strategor : politique générale de l'entreprise, 3ieme édition, Dunod

Introduction générale

Le terme stratégie est d'origine militaire. Selon l'étymologie grecque, la stratégie est l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. Transposée au monde de l'entreprise, la stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement, les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer l'entreprise dans une situation telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces. Pour le faire, un certain nombre des principes ont été élaborés depuis 1994 et sont toujours d'actualité en stratégie à savoir :

- la nécessité de bien connaître ses concurrents,
- comprendre la stratégie de l'adversaire pour : « s'attaquer non à l'adversaire mais à sa stratégie » ;
- apprendre à lire le jeu des concurrents,
- avoir une vision géopolitique de l'économie,
- prendre conscience que les murets édifiés hier n'existent plus ou sont en train de disparaître,
- avoir la volonté de rechercher un avantage compétitif durable,
- avoir une autre vision de la compétence basée sur « le savoir en action » ;
- optimiser le panier des ressources stratégiques : les hommes et l'argent,
- comprendre le « défi », indispensable pour une bonne affectation des ressources stratégiques,
- et la volonté de gagner des Dirigeants.

L'objet de la stratégie d'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale, vise à connaître les déterminants, endogènes et exogènes, de cet acteur, afin d'expliquer ses comportements passés, de prévoir et surtout d'orienter ses comportements futurs.

Dans l'élaboration de sa stratégie, l'entreprise doit identifier les facteurs de compétitivité et s'efforcer de les maîtriser mieux que ses concurrents. Concrètement, l'entreprise doit choisir la direction et les modalités de son développement ; elle doit circonscrire son périmètre d'activité et déterminer sur quels éléments elle entend construire son avantage concurrentiel. Toutefois, plusieurs interrogations nous interpellent. Comment doit-on procéder pour élaborer la stratégie d'une entreprise ? Quelles sont les stratégies concurrentielles et de développement envisageables par les entreprises ? Ce cours qui comprend trois parties permet de répondre à ces questionnements.

Chapitre I : Généralités sur la stratégie d'entreprise

Toute entreprise grande ou petite doit réfléchir à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses objectifs et des moyens en fonction des forces et des contraintes de l'environnement politique, économique, social et technologique. De ce fait, elle doit adopter une stratégie afin de se positionner sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents.

La stratégie est longtemps restée le domaine réservé des militaires. Les théoriciens de la guerre, Sun Tse en Chine 500 avant J.C, Machiavel au XVI^e siècle, Clausewitz en 1830 ont développé une pensée stratégique formalisée ; ainsi pour Clausewitz, « la stratégie choisit le terrain, le moment, les moyens à engager ».

La compréhension de la stratégie d'entreprise constitue le fil conducteur de ce chapitre. La stratégie opérant dans l'entreprise, il convient de définir la stratégie et la politique générale d'entreprise (I) de présenter les concepts de base de la stratégie d'entreprise avant de nous appesantir sur le concept de stratégie d'entreprise (II) et enfin les niveaux des décisions stratégiques (III).

I- Stratégie : définitions et concepts

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

I-1-Quelques définitions de la stratégie

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Définition de STRATEGOR : « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

Définition de Desreumaux : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »

Elle consiste en 2 choses :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés, produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

Définition de Chandler (1962) : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Définition de M. PORTER : «L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant **les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants**. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

I-2- Quelques vocabulaires de la stratégie

- **Mission** : Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.
- **Vision** ou **intention stratégique** : Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.
- **But** : Déclaration générale d'intention.
- **Objectif** : Quantification ou intention plus précise.
- **Compétences distinctives** : Ressources procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.
- **Contrôle** : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.
- **DAS** : cette notion est au cœur de la réflexion stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonctions, de départements, de divisions, etc. Face à cette situation, la segmentation stratégique se révèle indispensable. En effet, elle permet d'identifier les domaines d'activité homogènes. Un domaine

d'activité stratégique (DAS) ou strategic business Unit (SBU) est défini comme une sous partie de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clé de succès (FCS).

I-3-Stratégie et politique générale de l'entreprise

Toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale explicitée ou non par le groupe dirigeant. Elle est le fruit des motivations, de la formation et de la culture des dirigeants.

La politique générale se définit comme l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action.

Cette discipline a pour objectif de connaître les déterminants de l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique, expliquer ses comportements passés et orienter ses comportements futurs.

Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise qui ne concernent qu'un seul aspect, la politique d'entreprise, considère l'entreprise comme une totalité. Elle utilise des informations provenant des autres fonctions mais se base sur ses propres méthodologies.

Elle traduit le libre arbitre des dirigeants d'entreprise. Ainsi, l'entreprise est libre dans le choix des objectifs généraux qu'elle entend poursuivre et des stratégies qu'elle développe afin d'atteindre ces objectifs.

La politique générale s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre, des contraintes et des critères à respecter et est souvent formalisée dans les chartes d'entreprises.

I-4-Objectifs de la stratégie

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement afin de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

II - Les concepts de base de la stratégie d'entreprise

II-1-La stratégie délibérée et la stratégie émergente

D'après Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée.

D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

De manière précise, on dit qu'une stratégie est émergente lorsque :

- Les managers n'ont qu'une vision générale de l'organisation dans le long terme. Ils tentent de s'y conformer en 'y référant par une série d'évolutions incrémentale.
- L'environnement étant imprévisible, les managers s'adaptent à ce dernier au fur et à mesure que les changements surviennent, toujours de manière incrémentale.

II-2-La stratégie déduite et la stratégie construite

- La stratégie déduite (de l'environnement) : consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.
- La stratégie construite (à partir des ressources et compétences) : consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

III-Les niveaux de décisions stratégiques

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront la firme sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants.

La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie d'entreprise ou corporate strategy, stratégie par domaine d'activité ou business strategy et stratégie fonctionnelle.

III-1-La stratégie générale d'entreprise

Elle concerne le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

A ce niveau, il s'agit de se centrer sur la gestion du portefeuille d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des métiers ou DAS dans lesquels opère l'entreprise. Elle consiste à définir les grandes orientations et les arbitrages en termes d'investissement, de développement, mais aussi de désengagement ou de sortie du portefeuille, pour chacune des activités.

Il s'agit de répondre à quatre questions essentielles à ce niveau :

- Quel est le cœur d'activité de l'entreprise ?
- Quelle allocation de ressources réaliser entre les activités ?
- Dans quelles activités investir ?
- Lesquelles faut-il abandonner ou céder ?
- Comment créer de la valeur au niveau du groupe en exploitant les synergies entre les activités (DAS) ?

III-2- La stratégie par domaine d'activité

Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès de chacune des activités afin d'améliorer le positionnement de l'entreprise sur un marché particulier et de construire un avantage concurrentiel. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère.

Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

Il s'agit de répondre à trois questions essentielles à ce niveau :

- Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise dans l'activité considérée ?
- Peut-on éviter l'imitation par les concurrents de ce modèle de création de valeur, afin de construire un avantage concurrentiel durable ?
- Sur quel périmètre ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

III-3-La stratégie fonctionnelle

Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Marketing, production, distribution, R&D, etc.)

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

Chapitre II : La segmentation stratégique

La segmentation constitue la première étape, indispensable, de toute démarche de diagnostic stratégique. Elle permet à la fois de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter des objectifs spécifiques. Face à l'étude d'un secteur ou de l'ensemble des activités dans lesquelles une entreprise est impliquée, l'analyste est confronté le plus souvent à une grande diversité. Il est alors nécessaire de réduire cette diversité et de regrouper en ensembles homogènes (appelés « segments » ou « domaines d'activités stratégiques ») l'ensemble de ces activités. C'est l'objet de la segmentation stratégique. seront étudiés dans ce chapitre le concept de la segmentation stratégique (II), segmentation stratégique versus segmentation marketing(II) et enfin segmentation par découpage et par regroupement (III).

I - Le concept de segmentation stratégique

I-1-Pourquoi la segmentation ?

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. Face à cette situation, la segmentation stratégique se révèle indispensable. En effet, elle permettra d'identifier des domaines d'activité homogènes. Cela revient à regrouper les activités de l'entreprise en groupes homogènes permettant ainsi une meilleure analyse et une identification plus pertinente des stratégies adéquates.

I-2-Objet de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique des différentes activités d'une firme a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent. Elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné. Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

I-3-Le résultat de la segmentation stratégique

Le résultat de cette segmentation est le segment stratégique ou Domaine d'Activité Stratégique DAS (ou Stratégic Business Unit), qui est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes (Strategor, 1997).

- Facteurs clés de succès (FCS): éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif.
- Il y a autant de segments stratégiques que de combinaisons de FCS : chacune étant homogène et significativement distincte des autres.
- Les produits ou les services qui mettent en jeu les mêmes compétences, se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès, et ont des concurrents identiques forment un même segment stratégique.

II-Segmentation stratégique et segmentation marketing

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente.

La segmentation marketing concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents. Elle permet de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles. Elle se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore, pour l'essentiel, les autres facteurs clés de succès de l'activité, comme ceux liés à la technologie.

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
- Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.	- Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble.

- vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat. - Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix. - Provoque des changements à court et moyen terme.	- vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents. - Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. - Provoque des changements à moyen et long terme.
---	---

Remarques : Nous utiliserons les termes segmentation pour signifier segmentation stratégique, et segment pour évoquer un segment stratégique, une unité stratégique homogène (USH) ou un domaine d'activité stratégique (DAS). **Domaine d'activité stratégique** : c'est l'ensemble d'activité d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources et savoir-faire commun.

III-Segmentation par découpage et regroupement

Les auteurs de Strategor (1997) expliquent que la segmentation stratégique peut être réalisée à la fois par un découpage par différence et par un regroupement par analogie.

III-1-Segmentation par découpage

Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité.

Le découpage est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités en se fondant sur les critères suivants :

- le type de clientèle concernée (critère utilisé en segmentation marketing) : ce critère doit permettre de déterminer rapidement si les activités que l'on compare touchent ou non des

clientèles identiques : industries / grand public, sexe / âge / catégories socioprofessionnelles / style de vie

- la fonction d'usage : ce critère doit permettre de savoir si les produits issus des activités que l'on compare satisfont le même besoin et s'ils correspondent aux mêmes critères d'achat : Besoins / critères d'achat

- les circuits de distribution : le mode de distribution est souvent un critère déterminant de segmentation et la maîtrise des canaux de distribution constitue un facteur clé de succès qui peut être valorisable dans d'autres domaines d'activité : Type du réseau de distribution (exemple : grande distribution)

- la concurrence : La présence de concurrents identique dans différents produits est souvent à l'origine de leur regroupement dans un seul DAS : présence de concurrents identiques dans deux produits

- la technologie : On découpe les activités de l'entreprise selon la technologie utilisée : le type de techniques industrielles, fabrication à l'unité ou en série, à la chaîne ou en continu

- la structure des coûts : L'analyse de la structure des coûts par fonction pour chaque activité nous permet d'effectuer un découpage des activités en DAS. Ainsi, il s'agit d'effectuer une comparaison de la part relative des coûts partagés et des coûts spécifiques. Si la part des coûts spécifiques pour chaque activité est plus importante que la part des coûts partagés alors les activités appartiennent à des DAS différents.

Les critères les plus fréquemment utilisés sont : le type de clients, les besoins satisfaits et la technologie utilisée.

III-2-Segmentation par regroupement :

Le regroupement, quant à lui, consiste à rassembler les produits / services qui mettent en jeu les mêmes compétences, se caractérisent par les mêmes facteurs clés de succès et ont des concurrents identiques dans des segments stratégiques.

En résumé, la phase de segmentation constitue la première étape, indispensable, de toute démarche de diagnostic stratégique. Elle permet à la fois de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter des objectifs spécifiques. Face à l'étude d'un secteur ou de

l'ensemble des activités dans lesquelles une entreprise est impliquée, l'analyste est confronté le plus souvent à une grande diversité. Il est alors nécessaire de réduire cette diversité et de regrouper en ensembles homogènes (appelés « segments » ou « domaines d'activités stratégiques ») l'ensemble de ces activités. C'est l'objet de la segmentation stratégique. Un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités homogènes d'une part en termes de type d'offre et de type de demande et d'autre part en termes de facteurs clés de succès (FCS). La démarche de segmentation stratégique (qui s'applique de manière indifférenciée à un secteur d'activité ou à une entreprise) passe par la construction d'une matrice de segmentation croisant deux dimensions : l'une relative à l'offre et l'autre relative à la demande.

Chapitre III : Le Diagnostic stratégique

La stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel votre organisation évolue. Il est indispensable que vous, manager ou chef d'entreprise, vous appuyiez sur une analyse à la fois interne et externe de votre entreprise. Le diagnostic interne vous permettra de repérer vos forces et vos faiblesses afin de pouvoir cerner vos sources d'avantage concurrentiel. Le diagnostic externe vous permettra de comprendre l'environnement dans lequel évolue votre entreprise. Nous allons analyser dans ce chapitre la définition du diagnostic stratégique (I), le diagnostic externe (II) et le diagnostic interne (III).

I-Définition du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise est un système ouvert qui possède ses propres caractéristiques et qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces mais aussi d'opportunités.

Par ailleurs, elle est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro environnement et microenvironnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

Ainsi, le diagnostic stratégique interne et externe permettra à l'entreprise de pouvoir concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.

II- Le diagnostic externe :

Selon l'approche déterministe, les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une mutation de l'environnement. Par conséquent, le diagnostic externe de l'environnement s'impose afin d'asseoir les décisions stratégiques.

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple).

Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous-environnements : Un environnement immédiat (le microenvironnement) et un environnement général (le macro-environnement). Il est alors indispensable de réaliser un diagnostic du macro environnement et du micro environnement.

II-1-L'analyse macro environnement :

Cette analyse permet d'évaluer l'environnement macro de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement macro peuvent être classifiés en plusieurs catégories ; facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux. Ils jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement (selon la conception déterministe de l'organisation) en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

Il s'agit d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

- Les facteurs politiques : Lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.
- Les facteurs économiques : Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.
- Les facteurs socioculturels : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.
- Les facteurs technologiques : Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

L'analyse de ces différents facteurs nous permet, ainsi, d'avoir une vision globale sur le macro environnement :

- Au niveau politique : existe-il une évolution de l'environnement politique ayant des conséquences sur le secteur.
- Au niveau économique : l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.
- Au niveau socio culturel : analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.
- Au niveau technologique : l'évolution technologique peut influencer l'activité de l'entreprise au niveau organisationnel mais également au niveau des processus de conception, développement et production.

A l'issue de l'analyse, il est possible de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années.

En effet, la multiplication des composantes du macro environnement nécessite une analyse structurée de l'environnement à l'aide du modèle PESTEL. Le modèle PESTEL identifie six composantes principales caractéristiques du macro environnement. Il s'agit des facteurs politiques (P), économique (E), socio-culturelles (S), technologiques (T), écologiques (E) et légales (L).

EN PRATIQUE

Comment utiliser le modèle PESTEL

✓ Le tableau suivant présente une liste (non exhaustive) de critères que l'on peut utiliser pour analyser le macro environnement selon les catégories du modèle PESTEL.

<u>Politique</u> • Changement et stabilité politique • (Dé-)régulations • Lois et politiques fiscales • Réglementations anti-trust • Commerce extérieur et politique import/export • Politique monétaire • Protection sociale	<u>Économique</u> • Cycles économiques • Taux d'intérêt • Taux d'inflation • Taux de change et convertibilité monétaire • Politiques économique, fiscale et budgétaire • Taux de chômage • Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation
<u>Social</u> • Démographie • Lois sociales • Niveau d'éducation • Image et attitude vis-à-vis du travail • Styles de vie et consumérisme • Sensibilité et intérêt pour l'éthique • Minorités, parités, et égalité des chances	<u>Technologique</u> • Dépenses de l'État en recherche et développement (R&D) • Dépenses de l'industrie en R&D • Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets • Intensité et création technologiques
<u>Environnemental</u> • Sensibilité et forces écologiques • Politiques contre la pollution • Gestion des déchets et recyclage • Politique d'économie d'énergie • Responsabilité sociale	<u>Légal</u> • Lois sur les monopoles • Lois sur la protection de l'environnement • Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage • Droit du travail • Législation sur la santé • Normes comptables et réglementation financière • Loi sur la responsabilité des dirigeants

✓ À partir de cette liste générique de critères, la démarche sera la suivante : pour chacune des 6 dimensions du modèle PESTEL, certains items seront sélectionnés et retenus pour leur degré de pertinence ou leur adéquation à la période étudiée. Ensuite, une note sera attribuée de 1 (faible) à 5 (fort) pour estimer la force de l'impact sur la stratégie de l'entreprise.

✓ Cette sélection et cette évaluation peuvent être effectuées par des groupes de travail internes ou externes à l'entreprise, des panels de consommateurs, ou bien des groupes d'experts pouvant recourir à des méthodes de scénarios ou de prospective

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		Faible à fort				
		1	2	3	4	5
P-Politique	P.1- Relations avec la puissance publique P.2- Construction européenne					
E-Économique	E.1- Construction de nouveaux espaces économiques E.2- Globalisation E.3- Croissance et création de richesse E.4- Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement					
S – Sociale (Socioculturelle)	S.1- Genre et diversité S.2- Temps de travail et temps à la maison S.3- Dimension ethnique					
T – Technologique	T.1 – Cycle de vie des technologies et innovation T.2 – Renouvellement des produits et nouveaux usages T.3 – Droits de propriété, brevets et standards					
E – Environnementale	E.1 – Risques de long terme E.2 – Responsabilité sociale					

L – Légale	L.1 – Réglementation/déréglementation					
------------	---------------------------------------	--	--	--	--	--

Grille PESTEL d'analyse du macro environnement

Exercice : Analyser le macro environnement d'une entreprise de l'industrie des télécommunications de votre choix au travers du modèle PESTEL.

II-2-L'analyse du micro environnement

L'environnement immédiat de l'entreprise est constitué par plusieurs intervenants ayant des relations directes avec l'entreprise. Contrairement à l'environnement général, pour qui l'entreprise a des moyens limités pour l'influencer, l'environnement immédiat peut être influencé par les actions de l'entreprise. Il s'agit d'analyser le comportement des fournisseurs, des clients, des concurrents directs, indirects et potentiels.

Ce diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés
- D'évaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels
- D'analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

III-Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapports à ceux de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

III-1-L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès.

Il s'agit :

- D'analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé ;
- D'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès.

- Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité lui permettant de dégager un avantage concurrentiel.

FCS (sources de l'avantage concurrentiel) ce sont des compétences, des ressources des atouts qu'une entreprise doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée.

STRATEGOR distingue 5 catégories de FCS :

- La position sur le marché : s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance)
- La position de l'entreprise en matière de cout : les coûts d'approvisionnement, les coûts de production, de commercialisation, etc.
- L'image et l'implantation commerciale
- Les compétences techniques et la maîtrise technologique
- La rentabilité et la puissance financière.

III-2-Le benchmarking :

Le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur ses FCS et les comparer avec le meilleur niveau de performance obtenu dans d'autres entreprises tous secteurs confondus, afin de dégager un moyen permettant d'améliorer les performances de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit de rechercher quelles sont les meilleures pratiques sur un secteur donné et ce par rapport à tous les autres secteurs, déterminer l'écart par rapport à l'entreprise et définir un niveau de performance à atteindre.

Cette pratique demande une grande habilité à la recherche d'information. Les principales sources d'informations sont : les bases de données, les experts de l'industrie, les clients et les fournisseurs, les rapports de recherche, livres, magazines, les cabinets de consulting.

III-3-L'analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

Commerciale : politique marketing : y a-t-il une politique de segmentation du marché, politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Etude du MIX (Prix, Produit, Distribution, Communication). Etude des parts de marché et des forces des ventes.

Production : Etude du mode de production, de la capacité de production. Quels sont les délais de fabrication, y a-t-il des économies d'échelles ? Quelles est la productivité ?

Approvisionnement : Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordé par le fournisseur, lien de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.

GRH : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.

Comptabilité : Etude des Soldes Intermédiaire de Gestion, comptabilité analytique.

Financière : Niveau d'endettement, mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c.à.d. la trésorerie, le fonds de roulement et besoin en fonds de roulement)

Recherche et développement : Quels sont les budgets et les ressources consacrés à la recherche ? Masse salariale ? Publication et brevets ?

Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses, ressources et compétences.

Les ressources : Il s'agit des ressources possédées par l'entreprise de manière générale. Il peut s'agir des ressources physique (usine, site), des ressources humaines (personnel, ouvriers), ressources financières (fonds disposés par l'entreprise), ressources intangibles (marque, brevet, Licence).

Les compétences : Constituent les savoir-faire et routines qui permettent de mener à bien diverses fonctions (exp : la conception, la production, le marketing, etc.)

Chapitre IV : Les principaux outils du diagnostic stratégique

Toutes les Entreprises qui ne sont ni mono-produit ni mono-marché se trouvent dans la situation d'avoir à comparer et gérer des segments stratégiques différents à l'intérieur de domaines d'activité différents. Elles ont besoin pour cela de posséder des méthodes qui soient à la fois conceptuelles et homogènes.

- conceptuelles pour fournir un cadre de référence et à partir de là des outils permettant une rationalisation des choix stratégiques,
- homogènes pour permettre de comparer, à l'identique, les segments stratégiques.

Ainsi nous disposons aujourd'hui de plusieurs types d'outils dont chacun présente des avantages spécifiques mais aussi leurs propres limites. Nous examinerons dans ce chapitre le modèle LCAG (I), le modèle de porter (II) et enfin les trois matrices qui ont été conçues respectivement par le Boston Consulting Group, A.D. Little et MCKINSEY (III).

I- Le modèle LCAG

I-1-Présentation et principe du modèle LCAG :

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses 4 développeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) a été créé en 1965 par ces 4 professeurs de la Harvard Business School. Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces)

Il représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », et le concept de « stratégie de secteur d'activité ».

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

- Évaluation externe : identification des menaces et des opportunités dans l'environnement et identification des facteurs clés de succès.
- Évaluation interne : identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps et identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

- Création et évaluation de toutes les possibilités d'action,
- Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants),
- Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

Ainsi, il permet un diagnostic stratégique interne et externe qui pourra être approfondi par d'autres outils plus précis tels que le modèle de Porter ou les modèles matriciels d'analyse de portefeuille d'activités.

Le modèle LCAG peut être utilisée comme un outil de diagnostic facile ou comme un outil de base pour identifier des choix stratégiques. Elle préconise, avant d'effectuer des choix stratégiques ou de définir des politiques fonctionnelles, de réaliser une analyse interne et externe.

Ce modèle a l'avantage d'être attractif en raison de sa logique. Il peut s'appliquer à une situation simple et en même temps contribuer à schématiser simplement une situation complexe dans une formulation simple susceptible d'être comprise de tous dans l'organisation.

I-2-Application du modèle :

Selon le modèle LCAG ou de la matrice SWOT, l'entreprise doit dans un premier temps, confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette analyse peut être présentée sous forme de 2 tableaux récapitulatifs, l'un consacré à l'analyse interne des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'autre consacré à l'analyse externe des opportunités et des menaces de l'environnement.

I-2-1-L'analyse de l'entreprise (interne) :

Pour identifier ses points forts et faibles, l'entreprise doit réaliser une analyse interne. Il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances.

Les forces : Les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de mieux réussir que ses concurrents. Par exemple, la valeur d'une marque peut représenter une force importante pour une entreprise.

Les faiblesses : Les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

I-2-2-L'analyse de l'environnement (externe) :

L'analyse externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Elle porte sur l'environnement général (environnement démographique, économique, institutionnel, naturel, technologique, culturel) et l'univers concurrentiel.

Les opportunités : Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit. Par exemple, l'ouverture et le taux de croissance élevé du marché chinois constituent des opportunités de développement intéressantes pour les entreprises européennes.

Les menaces : Les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise. Par exemple le développement des compagnies aériennes de type "low cost" constitue une menace importante pour les compagnies traditionnelles. Celles-ci ont en général réagi en lançant leur propre offre "low-cost" sur le marché.

I-2-3-Finalité : réagir stratégiquement

L'entreprise doit s'appuyer sur l'analyse interne et externe réalisée à l'aide de la matrice SWOT (LCAG) pour prendre les décisions stratégiques qui permettent de contrer les menaces et de saisir les ou certaines opportunités. Elle doit déterminer les domaines d'activités stratégiques (DAS) qu'elle envisage de maintenir, de développer ou d'abandonner. Ensuite sur la base de cette sélection, l'entreprise va devoir choisir le mode de réalisation des activités sélectionnées : création d'une filiale, constitution d'une société commune, acquisition, etc.

I-2-4-Limites de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT ne montre pas du tout comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif, ce n'est donc aucunement une fin en soi. La matrice SWOT doit donc être le point de départ d'une discussion au sein de l'entreprise sur la manière dont la stratégie proposée pourrait être mise en œuvre, avec une analyse coût/bénéfice appropriée, pour arriver à dégager l'avantage concurrentiel.

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique.

Enfin, le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre aujourd'hui mais surtout demain un avantage concurrentiel.

I-3-Les composantes de la matrice SWOT

I-3-1-Les grands axes de l'évaluation interne et externe

Evaluation de l'environnement de l'entreprise	Evaluation interne de l'entreprise
Changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique. Changements politiques : nouvelles législations, nouvelles priorités en matière d'application. Changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels Changements concurrentiels : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits Changements en matière d'approvisionnement : changement des coûts, changement de l'offre, changement du nombre des	Marketing : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services R&D : capacité de R&D sur les produits, sur les processus, Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion Equipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort Opérations : Contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installation et équipements Finance : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les

fournisseurs	actionnaires
Changement du marché : nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits	Ressources humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel,

I-3-2-Les Principales variables SWOT

<u>Forces - Strenghts</u> -Expertise / Brevets - Nouveau produit ou service - Bonne implantation de l'activité - Avantage coût / savoir-faire - Processus et procédures Qualité - Marque ou réputation forte	<u>Faiblesses - weaknesses</u> -Manque d'expertise - Produits et service indifférenciés - Mauvaise implantation - Faible accès aux canaux de distribution - Mauvaise qualité des produits / services - Mauvaise réputation
<u>Opportunités – Opportunities</u> Marché émergeant - Fusions, Joint-venture, alliances stratégiques - Entrée nouveaux segments marché - Un nouveau marché international - Réduction de la réglementation - Suppression barrières commerciales	<u>Menaces - Threats</u> Nouveau concurrent sur marché - Guerre des prix - Nouveau produit de substitution - Nouvelles réglementations - Entraves aux échanges - Nouvelle imposition sur produit

I-3-3-Les choix stratégiques selon la confrontation

La confrontation entre l'analyse externe à travers les opportunités et les menaces provenant de l'environnement et l'analyse interne à travers l'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise permet d'identifier quatre possibilités stratégiques.

- Stratégie d'attaque,
- Stratégie d'ajustement,
- Stratégie de défense,
- Stratégie de survie.

INTERNE	EXTERNE	
	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Points forts (Strengths)	Stratégie d'Attaque Tirer en le Maximum	Stratégie d'Ajustement Rétablir les points forts
Faiblesses (Weaknesses)	Stratégie de Défense Surveiller étroitement la concurrence	Stratégie de Survie Contourner les difficultés

II- Le modèle de M. Porter

Michael Porter, professeur et chercheur à la Harvard Business School, fait partie des grands maîtres à penser dans le domaine de la stratégie d'entreprise. Nous étudierons dans ce chapitre le modèle des 5 forces concurrentielles qui permet l'analyse de l'environnement concurrentiel et la chaîne de valeur qui constitue un outil de diagnostic interne de l'entreprise.

II-1- Le modèle des 5 forces de M. Porter (Un outil du diagnostic externe)

II-1-1- Description du « Modèle des 5 Forces » de Michael Porter

Le Modèle des 5 Forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un Domaine d'Activité Stratégique. Il permet également de mieux comprendre la valeur, l'attractivité de l'entreprise ou du DAS et de son secteur.

Porter considère que la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence.

Il s'agit de :

- **L'entrée de nouveaux concurrents (new entrants):** peut constituer une menace pour une entreprise installée dans un secteur donné et donc susceptible d'intensifier la concurrence : Est-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de venir concurrencer le secteur, quelles sont les barrières à l'entrée ?

- **Menace des produits de substitution (substituts) :** L'existence ou non de produit de substitution peut modifier la concurrence dans secteur donné. Il s'agit alors de savoir avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants, particulièrement en étant meilleur marché, plus performants, d'un accès plus aisé, ...

- **Pouvoir de négociation des clients (buyers):** Dans certaines conditions, les clients peuvent avoir un pouvoir de négociation dur l'entreprise. L'entreprise doit alors savoir si ses clients sont en position de force pour négocier.

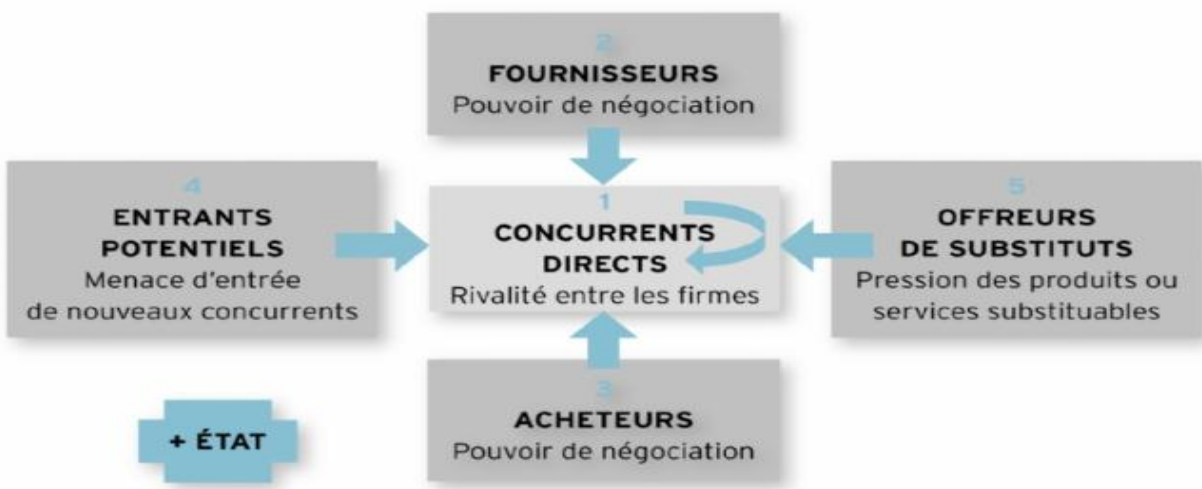
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs (suppliers) :** Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. L'entreprise doit alors savoir s'ils sont en position de force pour négocier ; Existe-t-il beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas ?

- **Rivalité parmi les acteurs existants du marché. (existing firms) :** La concurrence intra-sectorielle dépend de l'intensité de la rivalité entre les firmes existantes.

Il est possible d'évaluer l'intensité concurrentielle intra-sectorielle en posant les questions suivantes : Existe-t-il une forte concurrence entre les acteurs du marché ? Est-ce que l'un des joueurs est en position dominante ou sont-ils tous de force et de tailles égales ?

Le Gouvernement : Dans un contexte actuel de régulation croissante, mais aussi de fiscalité et de législation du travail le gouvernement devient un déterminant de poids et qui impacte sur la concurrence dans un secteur donné : Quelle est l'importance des facteurs induits par le Gouvernement ? En termes de réglementation sur le prix, d'accès aux marchés, de standards, de normes, de politique fiscale ou sociale, de concurrence ?

Le modèle des forces de la concurrence de Porter est probablement l'un des outils les plus souvent utilisés en stratégie commerciale.



Source : d'après Michael Porter (1982)

II-1-2- Analyse des forces de la concurrence

- La menace des nouveaux entrants :

Dépend de :

- Présence / Absence dans le secteur d'économies d'échelle influençant la rentabilité.
- Besoins en capitaux/investissement.
- Coûts de remplacement pour le client.

- Accès aux canaux de distribution de l'industrie.
- Accès à la technologie.
- Fidélité à la marque. Les clients sont-ils fidèles ?
- La probabilité de revanche de joueurs existants dans l'industrie.
- Réglementations du gouvernement : p/ex les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

- La menace de produits de remplacement :

Dépend de :

- Qualité : un produit de remplacement est-il meilleur ?
- La volonté des acheteurs de le substituer.
- Les prix et performances relatifs aux produits de remplacement.
- Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Dépend de :

- Concentration des fournisseurs : y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?
- Marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?
- Rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix?
- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (par exemple : fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail).
- La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.
- Rôle de la qualité et du service.

- L'industrie n'est pas un groupe de clients-clé pour les fournisseurs.
- Coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d'identifier de nouveaux clients?

- Le pouvoir de négociation des acheteurs

Dépend de :

- Concentration des acheteurs : y a-t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans l'industrie ?
- Différentiation : Est-ce que les produits sont normalisés ?
- Rentabilité des acheteurs : Est-ce que les acheteurs sont forcés d'être durs ?
- Rôle de la qualité et du service.
- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans l'industrie.
- Coûts de remplacement : Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

- L'intensité de la rivalité

Dépend de :

- La structure de la concurrence : la rivalité sera plus intense s'il y a un grand nombre de petits ou de concurrents d'égale importance ; la rivalité sera moindre si une industrie a un Leader clairement identifié sur le marché.
- La structure des coûts de l'industrie : les industries avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si besoin est.
- Degré de différenciation du produit : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières (par exemple acier, charbon) génèrent typiquement une plus grande rivalité.
- Coûts de remplacement : la rivalité est réduite quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés.

- Objectifs stratégiques : si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, la rivalité sera plus intense ; si les concurrents simplement "traient" les bénéfices dans une industrie mûre, le degré de rivalité est en général bas.

- Barrières de sortie : quand les barrières de sortie d'une industrie sont élevées, les concurrents tendent à montrer une plus grande rivalité.

II-1-3-Points forts du modèle des Cinq Forces de la Concurrence

Le modèle des forces de la concurrence est un outil puissant pour l'analyse de la compétition au niveau d'une même industrie. Il permet une analyse claire de la concurrence dans un domaine particulier donnant la possibilité à l'entreprise de prendre les décisions stratégiques adéquates afin de faire face à la concurrence.

Il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une analyse SWOT.

II-1-4- Limites du Modèle des 5 forces de Porter

L'utilisation de ce modèle peut aboutir à une analyse statique de l'influence des 5 forces ce qui limiterait l'intérêt du travail. Certains auteurs objectent que les environnements qui sont caractérisés par des changements rapides, systémiques et radicaux requièrent des approches plus souples, plus dynamiques ou émergentes pour la formulation de la stratégie.

Dans un contexte de changements rapides, de cycles courts, les résultats du modèle peuvent être rapidement contestés. Certains points forts peuvent devenir obsolètes ou de peu d'intérêt stratégique, alors que certaines compétences ou ressources anodines peuvent s'avérer stratégique.

Le modèle a été conçu pour analyser la stratégie commerciale d'une même activité. Il ne permet pas la prise en compte des synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises.

Parfois il peut être possible de créer des marchés complètement nouveaux au lieu de choisir parmi ceux existants.

II-2- Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur permet d'analyser comment l'entreprise organise ses activités. L'analyse de la chaîne de valeur permet de mettre l'accent sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel.

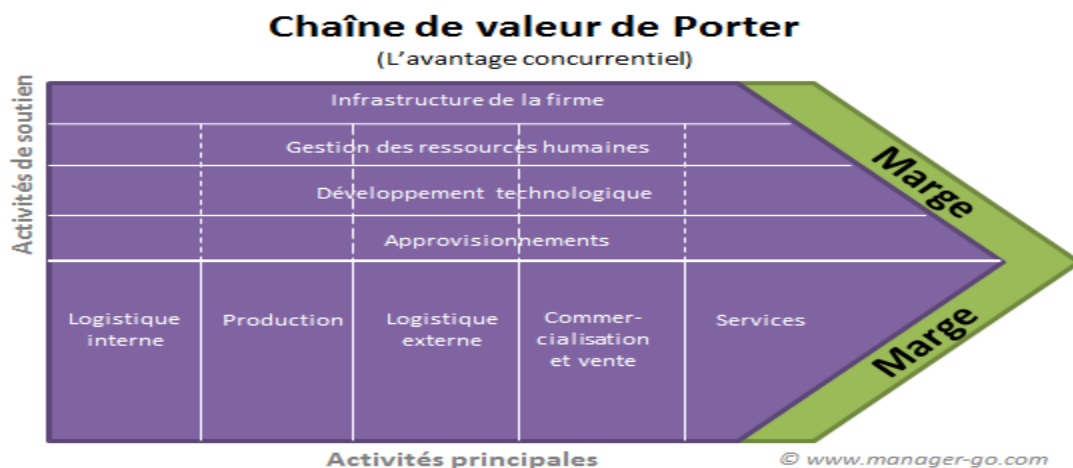
II-2-1- Définition de la chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été développé par Porter. Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un DAS en procédant à l'analyse de la chaîne de valeur. La chaîne de valeur décrit les différentes activités permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients.

L'idée est simple: l'entreprise a pour mission de créer de la valeur. Cela se réalise au travers de deux types d'activités: les activités principales directement créatrices de valeur (acheter, produire, commercialiser) et les activités de soutien qui donnent aux premières les moyens de fonctionner. (Acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités). C'est l'interdépendance de ses activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge.

La chaîne de valeur est un outil incontournable qui guide le stratège dans son analyse. L'analyse de la chaîne de valeur permet de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage en termes de coût, de valeur et/ou de différenciation par rapport à ses concurrents.

II-2-2- Composition de la chaîne de valeur



La figure ci-dessus présente la chaîne de valeur d'une entreprise. La chaîne de valeur est constituée de deux types d'activités: les activités principales et les activités de soutien.

Les activités principales sont celles qui assurent l'offre de produits ou de services. Elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Il s'agit des activités de production, logistique interne, logistique externe, commercialisation et les services.

- Les activités de production transforment les matières premières en produit ou service: transformation, assemblage, emballage, etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.

- La logistique regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison etc. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.

- La commercialisation assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients. Cela inclut la vente et le marketing. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.

- Les services incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.

Les activités de soutien sont celles qui améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités principales. Elles peuvent être regroupées en trois catégories.

- Le développement technologique: toutes les entreprises utilisent une technologie. Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits ou d'une ressource particulière. Cette activité est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une entreprise.

- La gestion des ressources humaines: il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les activités principales. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.

- Les activités d'approvisionnement concernent le processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. À ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux ou composants qui seront valorisés par le client.

Le point essentiel de l'analyse de la chaîne de valeur est d'identifier les activités qui apportent plus de valeur que d'autres et d'identifier celles pour lesquelles l'entreprise possède un avantage compétitif par rapport aux entreprises du secteur. La chaîne de valeur peut se rapprocher de la classique structure de coûts qui permet de décomposer les coûts totaux d'un produit. Mais l'intérêt de cet outil permet surtout d'analyser les sources de différenciation du produit ou du service. Elle identifie la valeur créée pour le client et distingue ce qui est unique dans l'offre (qualité, livraison rapide, formation au client, fiabilité, design du produit, technologie ...). L'entreprise comprend ainsi mieux ce qui la différencie de ses concurrents.

La chaîne de valeur constitue donc un outil commode pour représenter les activités de l'entreprise et repérer celles qui sont sources d'économies et celles qui créent de la différenciation.

III- Les modèles de portefeuille d'activités

Dans les années 1970, les grands cabinets de conseil en stratégie (McKinsey, BCG, Arthur D. Little), en collaboration avec certains de leurs clients (notamment Shell et General Electric pour McKinsey), ont tenté de modéliser les décisions d'allocations de ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifié. À l'époque, le modèle d'entreprise « gagnant » était le grand groupe diversifié, structuré en divisions ou en strategic business units (SBU), c'est-à-dire en domaines d'activité stratégique. Dans le contexte de l'époque, l'entrée d'un grand groupe comme General Electric dans une nouvelle activité ne pouvait qu'améliorer les performances de cette activité. Dès lors, la corporate strategy consistait à décider dans quelles activités se diversifier, et comment allouer les ressources (essentiellement le cash-flow) entre les différents domaines d'activités présents dans le portefeuille. Le but de la corporate strategy était essentiellement de croître (et non de créer de la valeur pour l'actionnaire) et la clé du succès était d'avoir un portefeuille d'activités équilibré, c'est-à-dire autofinancé au maximum, les activités à maturité dégageant suffisamment de ressources pour investir dans les activités de croissance. Le BCG (Boston Consulting Group), McKinsey ou d'autres ont proposé des modèles visant à optimiser la

gestion d'un portefeuille d'activités. La méthode, commune à tous ces modèles, peut se résumer en quatre phases :

- a) Segmenter l'entreprise en domaines d'activité aussi indépendants que possible.
- b) Évaluer chaque segment stratégique retenu selon deux critères : l'attractivité du segment et la position concurrentielle de l'entreprise dans ce segment :
 - l'attractivité du segment indique le potentiel intrinsèque du domaine d'activité à générer des profits et donc à attirer des investissements, indépendamment de la position de l'entreprise sur ce segment. L'attractivité permet d'évaluer les priorités en termes d'allocation de ressources au sein du portefeuille d'activités. Un segment très attractif génère des besoins financiers importants ;
 - la position concurrentielle mesure la compétitivité de l'entreprise sur le segment analysé, relativement à ses principaux concurrents. Évaluer la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque segment permet de mesurer sa capacité à dégager une rentabilité supérieure à la moyenne de l'industrie dans chacun de ses domaines d'activité.
- c) Positionner ces segments, représentés par des cercles de surface proportionnelle à leur part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise, dans une matrice, dont chaque axe correspond à la position concurrentielle et à l'attractivité du segment. Cette grille permet de déterminer la prescription stratégique à suivre (investissement, rentabilisation ou désinvestissement) pour chaque segment.
- d) Analyser la structure globale du portefeuille afin d'élaborer la stratégie optimale d'allocation des ressources entre les domaines d'activités.

III-1- La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

La matrice du BCG est certainement la plus connue. Elle est construite autour des deux variables suivantes : **le taux de croissance de chaque domaine d'activité**, qui opérationnalise le critère d'attractivité des segments stratégiques ; **la part de marché relative de l'entreprise dans chaque domaine d'activité**, qui opérationnalise le critère de position concurrentielle.

La part de marché relative est le ratio suivant :

$$\frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du concurrent principal}}$$

Dans les domaines d'activité où l'entreprise est leader en volume, on divise donc sa part de marché par celle du concurrent qui est en deuxième position. On obtient ainsi un ratio supérieur à 1. Pour tous les autres domaines d'activité, on divise la part de marché de l'entreprise par celle du concurrent leader en volume et on obtient un ratio inférieur à 1. Le choix de cette variable fait référence à l'effet d'expérience.

En effet, selon cette théorie, l'entreprise qui a l'expérience la plus forte (approchée ici par la part de marché relative) a les coûts les plus bas. La part de marché relative est donc un indicateur de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur l'échelle des coûts. C'est un indicateur de sa position concurrentielle qui mesure l'écart en termes de part de marché entre le leader et ses suiveurs.

Quant au taux de croissance, il est, dans ce modèle, le facteur essentiel de l'attractivité du segment stratégique. L'idée (souvent fausse!) est que les activités en croissance connaissent des baisses de coûts importantes et permettent la création d'avantages de coût-volume durables, à condition d'investir suffisamment pour développer la production. À l'inverse, dans les activités stables, les coûts, ainsi que les parts de marché, sont figés et il n'est pas pertinent d'investir. D'un point de vue financier, on a donc, pour chaque domaine d'activité :

- au travers de la croissance, une mesure de ses besoins en investissements (capacité de production, besoin en fonds de roulement) ;
- au travers de la part de marché relative (liée au niveau de coût via la position sur la courbe d'expérience), une mesure du cash-flow qui s'en dégage. Le modèle prescrit d'extraire le cash-flow des activités qui en génèrent au-delà de leurs besoins pour l'investir dans les activités qui en consomment au-delà de leur capacité d'autofinancement.

La part de marché relative est mesurée sur une échelle logarithmique allant, de droite à gauche, de 0 à 10, la valeur médiane se situant à 1 (voir la figure). La césure sépare, à gauche, les activités où l'entreprise est leader en volume (part de marché relative supérieure à 1) de celles, à droite, où elle est dominée par au moins un concurrent plus gros (part de marché relative inférieure à 1).

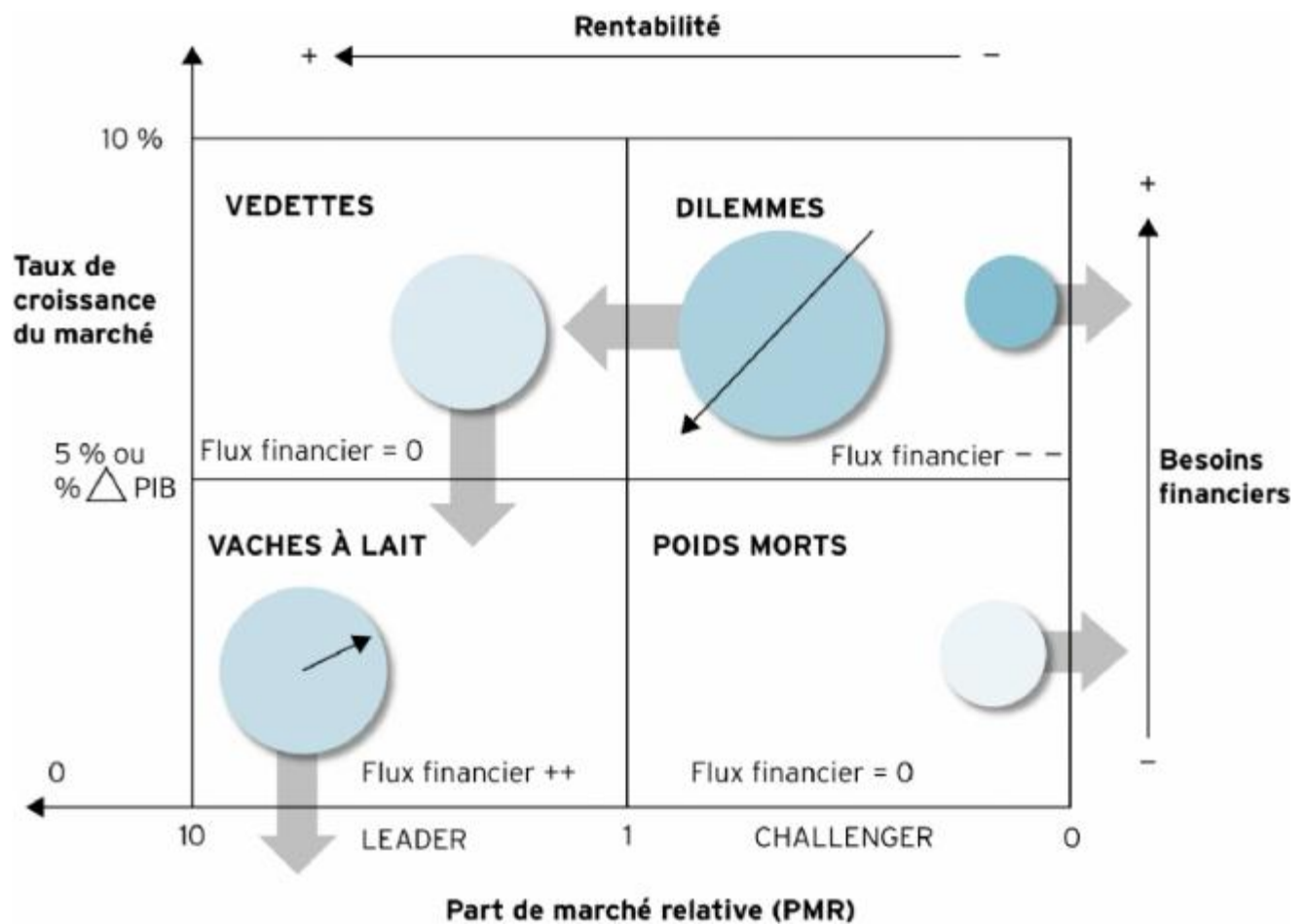
Le taux de croissance s'établit sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0 % à 10 % (ou plus). Les deux valeurs médianes permettent de constituer quatre quadrants, dans lesquels les domaines d'activité sont placés selon leurs caractéristiques :

– **Les activités « vedettes »** sont en croissance rapide. Elles dégagent un flux financier important mais celui-ci est consommé pour suivre le rythme de croissance du secteur. L'entreprise étant dominante et ayant les coûts les plus faibles et la rentabilité la plus forte, les « vedettes » doivent être les cibles d'investissement prioritaires. En investissant massivement pour augmenter autant que possible sa part de marché dans les « vedettes », l'entreprise prépare le futur, car ces « vedettes », en vieillissant, deviendront des « vaches à lait ».

– **Les « vaches à lait »** sont des domaines d'activité à faible croissance qui exigent peu d'investissements nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement. Des investissements de productivité pour maintenir l'avantage de coût sont cependant nécessaires. Ce sont des activités rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe la position dominante, celle du leader par les coûts. Ces activités dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti dans des activités vedettes ou dilemmes.

– **Les « dilemmes »** sont aussi en croissance mais l'entreprise y occupe une position concurrentielle médiocre. Ce sont donc des activités peu rentables malgré leur croissance élevée. D'où le dilemme : faut-il investir massivement pour améliorer la position sur la courbe des coûts en profitant de la progression du marché et ainsi réduire l'écart avec les leaders, ou faut-il vendre l'activité parce que l'écart avec les concurrents est trop grand et qu'il sera trop difficile de transformer le dilemme en vedette ?

– **Les « poids morts »** ont un faible potentiel de développement. Leur rentabilité est faible, voire négative, l'entreprise étant mal située sur la courbe d'expérience par rapport à son concurrent principal. Si l'activité est encore rentable, c'est que l'entreprise bénéficie d'une ombrelle de prix créée par le concurrent dominant. Dans ce cas, l'entreprise peut conserver un « poids mort » à condition de se contenter de dégager des liquidités. Dans le cas où l'activité n'est pas rentable, mieux vaut l'abandonner, en la vendant ou en la laissant mourir. Dans cette dernière hypothèse, il faut se désengager en pratiquant de façon sélective des prix assurant la meilleure rentabilité possible.



La matrice BCG

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Au-delà des 4 catégories, la matrice BCG détermine pour tous les DAS de l'entreprise, leurs besoins de liquidités (investissement et besoin en fonds de roulement) à travers le taux de croissance, et leur rentabilité à travers leurs parts de marché relatives.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour chaque DAS du portefeuille de l'entreprise, il s'agit de calculer : L'importance du CA réalisé par le DAS en pourcentage du CA total du groupe (représentée par le diamètre du cercle).

Le taux de croissance du marché du DAS (entre 0 % et 10 % ou 20 % suivant le degré de maturité de l'industrie, ou suivant la croissance économique moyenne dans la zone choisie, avec, au centre, le taux de croissance du PIB considéré).

La part de marché relative (PMR) : Pour le DAS où l'entreprise est leader, sa PMR sera supérieure à 1.

Pour le DAS où l'entreprise est challenger, sa part de marché est divisée par celle du leader et sa PMR sera inférieure à 1. Ainsi, 1 correspond à une position de co-leader, 0,1 à une part de marché 10 fois inférieure à celle du leader et 10 à l'inverse à une part de marché 10 fois supérieure à celle du concurrent principal (soit un monopole de fait).

Les 4 catégories d'activités, vaches à lait, vedettes, dilemmes et poids morts, expliquent la rentabilité globale de l'entreprise.

En somme, les prescriptions stratégiques de la matrice BCG sont de :

- rentabiliser les vaches à lait en limitant les investissements et utiliser les excédents de liquidités pour financer les vedettes et les dilemmes sélectionnés (traire) ;
- abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts ;
- maintenir la position dominante pour les vedettes par les investissements nécessaires, en attendant que l'activité murisse et qu'elle devienne une future vache à lait ;
- pour les dilemmes, doubler la mise en investissant massivement pour devenir leader, ou segmenter en redéfinissant ses activités, ou abandonner par la vente ou l'arrêt de l'activité.

Avantages : La matrice BCG est la plus simple à construire. Elle peut aussi être utilisée pour évaluer la cohérence des activités internationales d'une entreprise : un équilibre entre zones à croissance élevée et zones matures avec des parts de marché correspondantes fortes ou faibles.

Précautions à prendre : Cette matrice n'est pertinente que dans des activités où l'effet d'expérience est fort. Le transfert de liquidités entre les activités peut créer de la démotivation

chez les collaborateurs des " vaches à lait " qui ne voudraient pas financer les activités " dilemmes ".

III-2- Les pièges de la matrice BCG

La matrice du BCG utilisant peu de variables, sa mise en œuvre est aisée. La difficulté réside cependant dans la segmentation stratégique. En effet, selon la manière dont on définit les contours d'un segment, il peut devenir une « vache à lait » ou un « poids mort », un « dilemme » ou une « vedette ». De même, définir les quadrants, et donc ce qui déterminera si une activité est par exemple, dilemme ou vedette, est un exercice difficile.

Au-delà des problèmes de segmentation, l'utilisation de la matrice du BCG présente des pièges très particuliers qu'il faut éviter. La contrepartie de sa simplicité est que sa logique repose sur des postulats extrêmement forts, qui sont loin d'être toujours vérifiés.

Le premier postulat réside dans le choix d'une seule variable, la part de marché relative, pour mesurer la position concurrentielle. Ce choix n'est pertinent que si le coût est la seule source d'avantage concurrentiel. La matrice du BCG est issue du concept de courbe d'expérience, également promu par le BCG à la même époque. Or, la courbe d'expérience s'applique très bien au niveau de l'industrie dans son ensemble, mais explique mal les écarts de performance entre concurrents : tous les concurrents présents finissent par avoir le même niveau de coût parce que les savoir-faire productifs se diffusent rapidement au sein de l'industrie, par le biais des consultants ou des fournisseurs d'équipements. Un défaut de la matrice du BCG est de réduire l'analyse de l'avantage concurrentiel à une seule variable, le volume, et d'ignorer la différenciation, ce qui est très limitatif.

Le deuxième postulat réside dans le choix du taux de croissance, pour mesurer l'attractivité du secteur. Il existe des secteurs à forte croissance qui ne sont pas du tout attractifs, ne serait-ce que parce qu'ils sont dépourvus de barrières à l'entrée, comme la fabrication de micro- ordinateurs. Les seules entreprises « anormalement » rentables dans ce domaine ont toujours été Intel et Microsoft qui sont des fournisseurs spécialisés, l'un sur les microprocesseurs, l'autre sur les systèmes d'exploitation, c'est-à-dire dans des domaines où les barrières à l'entrée sont fortes. Un autre défaut de la matrice du BCG est donc de négliger

l'analyse détaillée de l'environnement concurrentiel de chaque domaine d'activité en la réduisant à une seule variable, le taux de croissance de l'industrie.

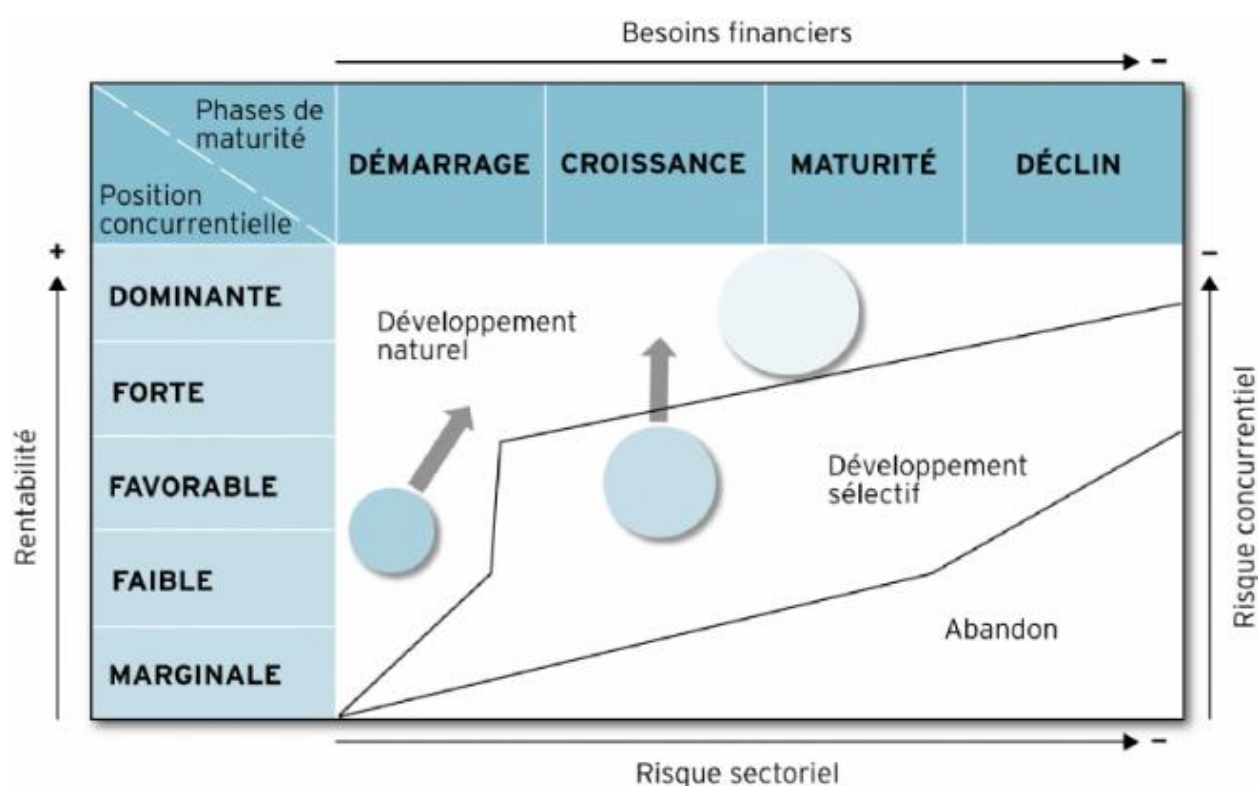
Le troisième postulat est celui de l'indépendance totale entre domaines d'activité. Or la plupart des entreprises diversifiées sont présentes dans des domaines qui entretiennent entre eux des liens technologiques et/ou commerciaux. Le défaut est ici de nier l'existence des synergies, qui sont pourtant la raison d'être de la plupart des diversifications réussies. Le quatrième postulat est celui de l'homogénéité ou de l'absence du coût du capital. Dans la matrice du BCG, un fcfa gagné dans la distribution des eaux d'une collectivité a la même valeur qu'un fcfa investi dans la production cinématographique. C'est oublier que le niveau de risque est complètement différent. Dans le cinéma, il faut espérer que quelques films soient des succès planétaires pour compenser le nombre élevé d'échecs, alors que, dans la distribution d'eau, la rentabilité de chaque investissement est peut-être faible, mais elle est garantie par la stabilité du marché et par la durée du contrat passé avec la municipalité. La théorie financière stipule que dans ce cas, le coût du capital est plus élevé dans le cinéma que dans la distribution d'eau, c'est-à-dire que (théoriquement) les investisseurs ne mettront de l'argent dans le cinéma que si la promesse de rendement est nettement plus élevée que dans la distribution d'eau. À rentabilité égale dans les deux secteurs, il est probable que tout le monde choisirait d'investir dans l'activité la plus sûre. Le défaut de la matrice du BCG est de prescrire des allocations de ressources alors qu'elle ne prend pas en compte leur coût.

III-2- Les matrices Arthur D. Little et McKinsey

D'autres cabinets de conseil ont mis sur le marché des modèles permettant de remédier à certaines des limites que nous venons de discuter. Ainsi, Arthur D. Little (ADL) et McKinsey ont proposé des matrices qui évaluent la position concurrentielle de l'entreprise de façon qualitative et complexe, au lieu de s'en tenir à la notion de part de marché relative. Ces approches reconnaissent que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts et les prix, mais sur une multiplicité de facteurs déterminant la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents (qualité des produits, image de marque, maîtrise technologique, accès au réseau de distribution, etc.). Les modèles ADL et McKinsey tentent également de mieux apprécier la mesure de l'attractivité des segments stratégiques.

III-2-1- La matrice ADL

La matrice ADL utilise pour ce faire le degré de maturité de l'activité. Ce critère est fondé sur les quatre phases du cycle de vie de l'industrie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure, comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités, qui sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite. Mais il permet également de donner une indication sur le niveau de risque sectoriel, c'est-à-dire de la probabilité de variations importantes ou de ruptures imprévues de l'activité (réglementations nouvelles, innovations technologiques, explosion du marché). Une activité en démarrage est en effet davantage sujette à ce type de mutations qu'une activité mûre et stable.



La matrice ADL

La matrice ADL prend en compte le degré de maturité de l'activité (qui définit les besoins financiers du DAS et le niveau de risque sectoriel), ainsi que la position concurrentielle (qui traduit la rentabilité du DAS et son niveau de risque concurrentiel). Cette matrice se scinde en 3 zones : zone de développement naturel (position concurrentielle satisfaisante en fonction du degré de maturité), zone de développement sélectif (position concurrentielle à améliorer) et zone d'abandon (DAS à sortir du portefeuille).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit d'évaluer le degré de maturité du DAS et sa position concurrentielle (en fonction du degré de maîtrise des FCS du domaine d'activité), à partir de critères plus nombreux que pour la matrice BCG.

Comment l'utiliser ?

Étapes

D'abord positionner chacun des DAS sur la matrice et dans une des 3 zones.

La zone " développement naturel " comprend les DAS à bonne position concurrentielle et les activités d'avenir, en phase de démarrage. Il s'agit d'accompagner le développement de ces DAS au fur et à mesure de l'évolution de la maturité de l'activité.

La zone " développement sélectif " comprend les DAS à position concurrentielle moyenne, voire faible. L'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.

La zone " abandon " se justifie pour les DAS peu rentables, et dont la position concurrentielle est faible.

Les 3 zones de la matrice ADL indiquent les actions stratégiques à mener en fonction des phases de maturité des DAS.

Les prescriptions stratégiques de la matrice ADL sont, selon les 4 phases de maturité :

Démarrage : mettre en place une stratégie d'innovation technologique ou d'achat de licence, et agir principalement sur les produits.

Croissance : développer l'activité et rechercher de nouveaux marchés en investissant en distribution et communication pour améliorer la pénétration commerciale et l'image, et en développant sa capacité de production. Pour les activités en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires et une position forte permet de les autofinancer. Une position marginale entraînera un déficit de liquidités et des risques élevés.

Maturité : optimiser l'activité par la maîtrise des coûts. L'intégration vers l'amont et vers l'aval est possible. L'internationalisation de la gamme et de la production est envisageable.

Déclin : rationaliser l'activité en réduisant les coûts et en élaguant les marchés et les gammes. Pour les activités mûres ou en déclin, les besoins en liquidités sont limités et une position forte traduit un faible risque concurrentiel, alors qu'une position faible traduit une rentabilité qui décline et un risque concurrentiel qui augmente.

Avantages : La matrice ADL est plus dynamique grâce à l'utilisation des degrés de maturité. Les risques concurrentiels et sectoriels sont aussi pris en compte.

Précautions à prendre : Cette matrice est plus compliquée à construire que la matrice BCG, car plus qualitative et plus subjective.

III-2-2- La matrice McKinsey

Quant à la matrice McKinsey, elle mesure l'attractivité des segments stratégiques en fonction d'une série de variables permettant d'estimer la « valeur du secteur ». Ce critère combine la valeur intrinsèque de l'activité, mesurée grâce à de multiples variables (intensité concurrentielle, degré de maturité, instabilité technologique...) et sa valeur relative, qui correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même. Par ce biais, la matrice McKinsey apporte un élément de réponse à la troisième des limites de la matrice BCG, puisqu'elle s'affranchit de l'hypothèse d'une indépendance des segments entre eux et reconnaît l'existence de synergies au sein du portefeuille.

La matrice McKinsey, ou matrice attraits/atouts, prend en compte l'attrait d'une activité, lié à son degré de maturité propre et à la valeur qu'elle représente pour l'entreprise, et les atouts de l'entreprise par rapport aux concurrents. Les attraits comme les atouts sont définis par un grand nombre de critères caractérisant l'attractivité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise. La matrice se divise en 3 zones et 9 cases dans lesquelles apparaissent les prescriptions stratégiques correspondantes.

		Valeur de l'activité (Attrait)		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle (Atouts)	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (traire)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

La matrice McKinsey

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice McKinsey utilise une combinaison de critères pondérés, quantitatifs et qualitatifs. Elle permet de mesurer l'attrait intrinsèque de l'activité et sa valeur relative pour l'entreprise (comme l'existence de synergies avec les autres activités du portefeuille, les possibilités de barrières à l'entrée...), ainsi que les atouts de l'entreprise.

Cette matrice très exhaustive permet de prendre en compte des particularités de l'activité et de l'entreprise. Elle peut s'adapter à plusieurs contextes et à différents profils d'entreprises.

Elle nécessite au préalable un diagnostic stratégique complet pour pouvoir déterminer les critères les plus pertinents.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'attrait de l'activité pour l'entreprise se calcule à partir de critères tels que : la taille du marché, son taux de croissance, le taux de marge/chiffre d'affaires, la saisonnalité, la structure et l'intensité concurrentielles, le degré de concentration, le degré de dépendance par rapport aux fournisseurs et aux clients, l'existence de barrières à l'entrée, l'intensité capitalistique (capital

investi/ventes), les contraintes juridiques, gouvernementales ou écologiques, les facteurs sociaux...Ces critères doivent être évalués (de 1 à 5) et pondérés, afin d'obtenir une note caractérisant l'attractivité de l'activité pour l'entreprise.

Les atouts de l'entreprise sont établis sur des critères tels que : la qualité des produits, la position technologique, les accès aux matières premières ou à l'énergie, la qualité du réseau de distribution, la position du coût de revient, les compétences managériales, la qualité du système d'information et de gestion...Une note (de 1 à 5) est également attribuée à la position concurrentielle de l'entreprise, en pondérant les critères retenus.

Méthodologie et conseils : La matrice McKinsey prend en compte l'attrait des activités dans lesquelles l'entreprise est présente et les atouts dont elle dispose. Les prescriptions stratégiques de la matrice McKinsey sont indiquées pour chacune de ses 9 cases. La zone bleu foncé correspond à un développement de l'activité dont la position concurrentielle et l'attrait sont favorables, alors que la zone blanche suggère un maintien du DAS sous conditions, et la zone bleu clair un retrait.

Le véritable intérêt de la matrice McKinsey réside davantage dans la démarche d'élaboration et de réflexion sur les critères utiles, que dans sa construction elle-même.

Pour cette matrice, les DAS peuvent être représentés par des cercles indiquant la taille du marché et la part de marché du DAS.

Avantages : La matrice McKinsey est la plus élaborée des 3 matrices classiques présentées. Elle permet grâce à ses critères variés de prendre en compte les synergies entre DAS.

Précautions à prendre : C'est la matrice la plus subjective et la plus difficile à construire.

En contrepartie de leur richesse qualitative, liée à la combinatoire des variables utilisées et à la multiplicité des pondérations possibles entre variables, les modèles McKinsey et ADL n'ont pas le caractère instrumental de la matrice BCG. De plus, les consultants sont amenés à pondérer les critères et à noter les segments avec une certaine subjectivité, ce qui rend forcément les conclusions plus discutables. C'est pourquoi ces matrices, lourdes à mettre en œuvre et incertaines quant à leurs prescriptions, ont vite cessé d'être utilisées. Au-delà de ces

considérations pratiques, il est paradoxal de constater que les modèles de portefeuille d'activités, qui sont censés être des modèles de corporate strategy, évaluent les segments stratégiques selon deux critères essentiellement issus de la business strategy et, plus précisément, du modèle SWOT :

- l'évaluation de la position concurrentielle dépend d'une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise dans les domaines d'activité considérés ;

- l'évaluation de l'attractivité des domaines d'activité repose sur une appréciation des opportunités et des menaces dans l'industrie correspondante. Il s'agit donc d'un résumé des analyses menées au niveau de chaque business.

Autrement dit, une analyse de portefeuille n'est que l'assemblage des analyses menées dans chaque domaine d'activité. Or s'en tenir là serait nier l'apport de la corporate strategy, puisque ce serait dire d'une part que la performance de l'entreprise est la somme des résultats obtenus par ses différents domaines d'activité et que, d'autre part, la seule mission stratégique du corporate est d'allouer le cash-flow entre des activités indépendantes, comme le ferait un marché financier. Les matrices de portefeuille négligent donc la notion de création de valeur.

Chapitre V : Les stratégies concurrentielles (BUSINESS STRATEGY)

Dans chacun des DAS où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. La finalité ultime du diagnostic stratégique est de permettre à une entreprise de définir et de mettre en œuvre, dans chaque DAS, une stratégie qui lui permette d'acquérir un avantage compétitif durable.

Ainsi l'objet de ce chapitre est de répondre à la question suivante: Quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour disposer d'un avantage concurrentiel significatif, durable, et défendable dans un DAS donné ?

On identifie généralement deux grands types de stratégies concurrentielles, la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation. La première fonde son avantage concurrentiel sur les volumes qui permettent de profiter d'économies d'échelle, d'augmenter le pouvoir de négociation et de baisser les coûts. La seconde vise plutôt à différencier l'offre afin d'éviter une concurrence frontale. À côté de ces deux grands types de stratégies, il existe une troisième stratégie qui en fait résulte de ces deux stratégies : la stratégie de focalisation.

I- La stratégie de domination par les coûts

Le principe de cette stratégie est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas. L'offre proposée ne diffère donc pas fondamentalement de celle de la concurrence, mais elle est obtenue à un coût inférieur. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des concurrents mais à un prix plus faible car l'entreprise le produit à un coût inférieur que celui des concurrents.

I-1- Les leviers de la baisse des coûts

- L'effet d'expérience

La notion d'effet d'expérience a été formalisée à la fin des années 1960 par le cabinet conseil Boston Consulting Group. L'effet d'expérience stipule que le coût unitaire d'un produit (mesuré en unités monétaires constantes afin d'éliminer les effets de l'inflation), décroît d'un pourcentage constant (souvent compris entre 20 % et 30 %) à chaque fois que la production cumulée de ce produit est doublée. Dans cette perspective, l'entreprise doit augmenter fortement ses volumes afin de doubler sa production cumulée.

- Les raisons de l'effet d'expérience

L'effet d'expérience combine plusieurs facteurs contribuant à la baisse des coûts.

***Les économies d'échelle** : elles découlent de l'effet de volume et de la répartition des coûts fixes sur de grandes séries. Les volumes importants permettent une utilisation optimale des équipements. Il a pour conséquence une réduction du coût unitaire des biens produits résultant directement de l'augmentation du nombre d'unités produites.

NB : L'effet d'expérience ne se confond cependant pas avec les économies d'échelles, qui sont liées aux quantités produites par période et non au doublement de quantités cumulées.

***L'effet d'apprentissage** : l'effet d'expérience résulte de l'apprentissage réalisé par les membres de l'entreprise et l'accroissement de la productivité qui en résulte. Cet effet est facilement compréhensible : plus on fait quelque chose, mieux on le fait. D'une manière pratique, cela signifie que l'on peut produire le même bien avec moins de temps ou que l'on peut en produire plus dans le même temps.

***L'amélioration du procédé de production** : afin de diminuer ses coûts et de bénéficier de gains de productivité, l'entreprise standardise son produit et simplifie ou automatise son processus de production.

I-2- Les limites de la stratégie de domination par les coûts

- Des investissements importants

Les stratégies de domination par les coûts exigent de lourds investissements. Les entreprises peuvent alors être victimes de retournements de conjoncture et de fluctuations de la demande qui risquent de les mettre en surcapacité.

- La guerre des prix

Les entreprises engagées dans une guerre des prix réduisent leurs marges et leur rentabilité baisse. La stratégie de domination par les coûts peut même être fatale lorsqu'elle est suivie par un trop grand nombre d'entreprises. La rentabilité de l'activité chute, les entreprises se retrouvent en surcapacité et sont menacées de disparition.

II- Les stratégies de différenciation

Lorsque l'offre est très standardisée, la seule option possible est souvent de se battre sur les prix. Cela exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés. Cependant, il est possible de construire un avantage concurrentiel par d'autres moyens que les volumes produits. Cette stratégie alternative repose sur la recomposition de l'offre ou différenciation de l'offre.

La stratégie de différenciation, consiste ainsi à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents.

Une idée répandue assimile la différenciation à la recherche de qualité dans l'offre. Or la valeur n'est pas nécessairement supérieure à celle des concurrents (stratégie de différenciation vers le haut). Elle peut aussi lui être inférieure (stratégie de différenciation par le bas). L'important est que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client de l'offre de référence¹ pour que ce dernier porte son choix vers elle et que le prix soit cohérent avec la valeur perçue de l'offre.

II-1- La stratégie de différenciation par le haut

La stratégie de différenciation par le haut consiste à offrir un bien ou un service dont la qualité perçue par les clients est supérieure à celle des biens ou services de référence. Il s'agit pour l'entreprise de se forger un positionnement pour se différencier des concurrents, afin qu'ils reconnaissent une originalité aux biens ou services de l'entreprise susceptible de lui faire préférer ces derniers à ceux de ses rivaux.

NB : L'offre de référence est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché particulier et à un moment donné, s'attend à se voir proposer. Il s'agit de l'offre moyenne correspondant au consommateur« standard». Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur à celui de cette dernière devra proposer une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence. Réciproquement, en proposant une offre dont certaines des caractéristiques n'atteindraient pas les standards, une entreprise pourra réduire ses coûts et proposer un prix inférieur à celui de l'offre de référence.

II-1-1- Les leviers de la différenciation par le haut

Les leviers sur lesquelles repose une stratégie de différenciation par le haut sont nombreux. La différenciation peut reposer sur la politique de produit, la politique de service, la politique de distribution, la politique de communication, la RSE.

- Différenciation par le produit

La différenciation peut reposer sur la performance, la technologie et l'innovation apportée au produit. Elle peut aussi résider dans la qualité, la longévité, la sécurité ou la fiabilité de l'offre de l'entreprise.

La différenciation peut reposer sur des éléments moins tangibles tels que l'image du produit. L'aspect symbolique est alors essentiel. La marque constitue ainsi un élément de différenciation important. C'est une ressource stratégique importante, difficilement copiable. Elle se construit sur le long terme sur la base d'investissements (publicitaires, renouvellement de la gamme...) cohérents et constants. L'entreprise doit donc respecter les valeurs que la marque véhicule sous peine de déconcerter ses clients.

- Différenciation par le service

La différenciation peut porter sur les services associés au produit. Cette démarche implique une orientation marketing et une recherche de satisfaction du segment de marché visé. Les sources de différenciation par le service associé au produit sont nombreuses (crédit, garantie, transport, délai de livraison, SAV...).

- Différenciation par la RSE

Une entreprise peut faire de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) un levier de différenciation. Le but est alors de construire une image citoyenne de l'entreprise, la rendant particulièrement attrayante par rapport à ses concurrents.

II-1-2- les types de stratégie de différenciation par le haut

Parmi les stratégies de différenciation par le haut, on peut distinguer l'amélioration et la spécialisation.

- L'amélioration

Il s'agit d'une forme de différenciation qui correspond à une redéfinition de l'offre. L'offre ainsi améliorée est préférée à l'offre de référence. Exemple: Apple, Turkish Airlines, Air France, Nespresso

- La spécialisation

La spécialisation est également une forme de différenciation qui conduit l'entreprise à produire une offre destinée à un segment de clientèle particulier, identifié a priori et qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre « spécialisée ». Elle permet d'exiger des clients un prix plus élevé que celui de l'offre de référence, mais n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel l'offre a été conçue, qui seul sera disposé à en payer le prix plus élevé. Exemple: Ferrari.

II-2- La stratégie de différenciation par le bas ou low cost

II-2-1- Définition

La stratégie de différenciation par le bas consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue est inférieure à celle de l'offre de référence. Ainsi une « différenciation par le bas » qui consiste à dégrader l'offre standard, à lui ôter certaines caractéristiques. On peut ainsi réduire la performance du produit, rogné sur sa qualité ou sa longévité. Cette diminution de la valeur perçue du produit est compensée par une baisse des prix. La première condition de réussite d'une stratégie de différenciation vers le bas est l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne, voire faible. La seconde condition est de faire correspondre les attentes des clients, l'offre des entreprises et le prix de revient des produits.

II-2-2- Les types de stratégie de différenciation par le bas

Parmi les stratégies de différenciation par le bas ou low cost, on distingue l'épuration et la limitation.

- L'épuration

Il s'agit d'une stratégie low cost qui consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence : grâce à ses coûts plus bas, l'offre épurée peut être proposée à un prix inférieur. Comme pour les offres améliorées, les offres « épurées » sont perçues par l'ensemble du marché comme inférieures à l'offre de référence, le prix moindre étant la principale motivation d'achat. Exemple: la Logan

- La limitation

La stratégie de différenciation par le bas de limitation de l'offre correspond également à un positionnement low cost, mais conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certaines des caractéristiques de l'offre de référence sont superflues. La suppression de ces caractéristiques permet de réduire le coût et le prix de l'offre sans entraîner de dégradation de la valeur perçue par le segment auquel elle est destinée.

NB : Une entreprise qui adopte une stratégie de différenciation par le bas cherche à épurier ou limiter son offre afin de faire baisser ses coûts, ce qui lui permettra de vendre à un prix relativement bas. Par contre, une entreprise qui pratique une stratégie de domination par les coûts, cherche à faire baisser ses coûts grâce à l'effet d'expérience et /ou à l'effet de volume afin de vendre à un prix relativement bas par rapport à la concurrence.

Les principales Limites de la stratégie de différenciation sont : maintenir le rapport qualité-prix, préserver et renouveler sa différenciation.

En effet, la difficulté principale de la stratégie de différenciation est de maintenir la spécificité de l'offre et la justesse du rapport qualité- prix. Entre les stratégies de différenciation par le haut ou par le bas, le risque encouru est de proposer, pour un prix trop élevé, une offre dont le marché ne reconnaîtra pas la valeur et la spécificité.

Pour être source d'avantage concurrentiel, la différenciation doit être durable. Or Certains facteurs de différenciation s'érodent : une image de

Pour être source d'avantage concurrentiel, la différenciation doit être durable. Or Certains facteurs de différenciation s'érodent : une image de marque peut se détériorer, la protection d'un brevet arrivé à terme, la qualité d'un produit peut être copiée. L'offre risque alors de perdre sa

spécificité ou de ne pas pouvoir justifier son prix. Cela a été le cas pour Jaguar qui n'offrait plus une qualité à la hauteur de sa réputation et qui a été finalement racheté par Ford.

Ces deux grandes stratégies génériques ou concurrentielles (domination par les coûts et différenciation) sont généralement présentées comme exclusives l'une de l'autre. Pourtant, dans de nombreuses DAS, la recherche d'un avantage concurrentiel nécessite de maîtriser à la fois les coûts et de différencier son offre.

III- La stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation ou de concentration est la stratégie par laquelle l'entreprise concentre ses moyens sur un segment d'un DAS particulier afin d'obtenir un avantage concurrentiel (en passant par la différenciation et/ou par la domination des coûts). Cette stratégie est généralement adoptée par les PME.

On distingue deux types de stratégie de focalisation ou de concentration :

- La stratégie de niche : Elle s'applique à un produit particulier et se concentre sur un segment étroit de la demande à l'abri des concurrents.
- La stratégie de créneau : Elle porte sur une clientèle spécifique. Cette stratégie est généralement pratiquée par les petites entreprises en raison de leurs ressources limitées

Chapitre VI : Les Stratégies de développement (CORPORATE STRATEGY)

Pour se développer, une entreprise doit faire un choix quant à la stratégie qu'elle devrait adopter. On distingue dans ce cadre la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification et la stratégie d'internationalisation.

I- La stratégie de spécialisation et le recentrage

I-1- La spécialisation

Définition : C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

I-1-1-Pourquoi la spécialisation ?

La stratégie de spécialisation est généralement optée par les entreprises dans une situation particulière de leur développement elle est mise en place pour les raisons suivantes :

- Lorsque l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, productifs limités (PME, entreprises récentes), l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un domaine d'activité unique ;
- Volonté de l'entreprise de développer un savoir-faire technique et commercial pour faire face aux attaques de la concurrence ;
- La recherche de sécurité d'un métier solide ;
- La recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance (c'est un tremplin au développement) ;

I-1-2-Les différents types de spécialisation :

Afin de se développer en se spécialisant, plusieurs stratégies s'offre à l'entreprise :

- **La pénétration de marché :** Production et distribution intensive afin de renforcer la position de l'entreprise et augmenter le chiffre d'affaires ;

- **Le développement du marché** : extension du marché pour toucher une cible plus large, il s'agit d'une politique d'élargissement de la clientèle ou politique d'expansion géographique ;
- **Le développement du produit** : politique de produit nouveau, politique de gamme. L'objectif est la détermination d'une gamme complète (ex secteur automobile) ou au contraire d'une gamme restreinte à travers une stratégie d'écémage (ex produits de luxe). Elle procure un avantage compétitif certain.

I-1-3-Spécialisation et cycle de vie du métier :

La spécialisation a pour objectif d'augmenter les parts de marchés de l'entreprise au détriment de ses concurrents : stratégie offensive ou stratégie d'acquisition. Ces stratégies sont adaptées aux 3 premières phases du cycle de vie du métier : le démarrage, l'expansion ou la maturité. Lorsque le métier de l'entreprise est en phase de déclin, elle doit chercher des segments encore rentables. Si le métier de base n'est plus rentable et n'a plus de perspectives d'évolution, le développement de l'entreprise n'est plus possible par une stratégie de spécialisation. Elle devrait adopter une stratégie de diversification (pour aborder un nouveau métier).

I-4-Avantages et risques de la stratégie de spécialisation :

La spécialisation permet de générer des avantages comparatifs :

- Atteinte de la taille critique ; C'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir un handicap concurrentiel notable ;
- Concentration des forces : baisse des coûts de production ce qui permet la création d'effets d'expérience grâce à la maîtrise des techniques du métier ;
- Réalisation d'économies d'échelle ;

Cependant, la spécialisation comporte un risque important provenant de la dépendance à un seul type de produit ou domaine d'activité.

I-2- Le recentrage

Lorsque les entreprises sont dans un contexte économique défavorable (baisse des ventes, récession), elle peut mettre en place des actions de redressement de manière à rétablir sa structure financière. Ces actions passent par une stratégie de recentrage (abandon des activités déficitaires et concentration des ressources sur un métier ou une activité).

Le recentrage consiste à inverser le mouvement de diversification. L'entreprise se sépare de certaines DAS et se concentre sur quelques DAS dans lesquels elle dispose de compétences distinctives ou d'un avantage concurrentiel net.

II-La stratégie de diversification :

Définition : Cela consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

II-1-Les objectifs de la diversification :

La diversification peut poursuivre plusieurs objectifs :

- réinvestir des capitaux (diversification de placement) : lorsqu'une entreprise dégage des profits importants, elle peut en réinvestir une partie dans d'autres activités qui lui permettront d'augmenter sa rentabilité et ses profits. Elle est réservée aux entreprises « riches » et bien positionnées sur leur marché.
- conforter ses positions (diversification de confortement) : certaines entreprises éprouvent le besoin de conforter leur position sur un marché instable notamment dans des activités complémentaires. Adaptée aux PME car ne nécessite pas d'investissements coûteux.
- se redéployer ou se reconverter (diversification de redéploiement) : vers des secteurs plus porteurs pouvant assurer une reconversion de l'entreprise. Les produits leaders perdront de leur importance au profit de nouvelles fabrications. Il s'agit de redéployer son activité quand les produits sont arrivés à maturité (les remplacer).
- Survivre (diversification de survie) : Il s'agit de rechercher rapidement d'autres activités pour assurer l'avenir de l'entreprise. Elle est appliquée pour les entreprises se trouvant dans une mauvaise position concurrentielle.

II-2-Les différentes formes de diversification :

La diversification peut être horizontale, verticale ou concentrique.

- **la diversification horizontale** : cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même.
- **la diversification verticale** : se caractérise par une intégration des activités en amont ou en aval. Vers l'amont, c'est-à-dire l'intégration d'une activité située à l'amont de la filière d'activité (activités du fournisseur). Vers l'aval, c'est-à-dire développer des activités situées à l'aval de la filière d'activité (activité du client, exp distributeur ou transporteur)
- **la diversification concentrique** : est, quant à elle, assez multiforme. Il peut s'agir de fabriquer des produits ou des services semblables pour des clients différents. Par exemple L'Oréal fabrique aussi bien des produits pour les professionnels de la coiffure que pour les particuliers. Il peut s'agir également de fabriquer des produits ou des services nouveaux pour des clients identiques, ou encore des produits différents pour des clients différents (par exemple, Dangote fabrique des produits alimentaires, des produits de construction, etc...). Il peut s'agir en fin de méthodes de production identiques mais de produits différents avec des réseaux de distribution différents (par exemple, produits destinés aux professionnels et aux particuliers).

II-3-Les avantages et limites des stratégies de diversification :

C'est une stratégie très répandue car elle permet :

- de répartir et donc de réduire les risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles de vie différents.
- d'améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs, et en prévenant le risque de déclin de la demande.

Elle peut néanmoins entraîner des risques :

- Position concurrentielle difficile (réactions des concurrents, coûts élevés...)
- Dispersion des compétences
- Risque d'échec de la nouvelle activité
- Complexification des problèmes financiers, juridiques et organisationnels liés à cette évolution

- Réorganisation et modification des structures de l'entreprise surtout en cas de diversification par croissance externe c'est-à-dire par l'acquisition d'une entreprise dans un domaine d'activité différents. (greffe d'organe = risque de rejet : conséquences importantes).

III- L'internationalisation

Par stratégies d'internationalisation, il faut entendre les modes de développement des activités d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national.

L'entreprise qui souhaite s'introduire ou développer ses activités sur des marchés étrangers dispose de plusieurs alternatives. Elle peut adopter les stratégies en solitaire (exportation directe, ou création de filiales), ou les stratégies d'alliance (partenariat, exportation indirecte, cession de licence, franchise ou sous-traitance).

III-I- Les stratégies d'internationalisation en solitaire

Les stratégies d'internationalisation en solitaire, regroupent toutes les manœuvres stratégiques d'internationalisation où l'entreprise essaye de s'engager seule, sans intermédiaires dans ses opérations internationales. Elles regroupent : l'exportation directe, l'acquisition ou la création de filiales.

III-1-1- L'exportation directe

L'exportation directe est une des méthodes simples d'internationalisation des entreprises. Il s'agit de vendre sa marchandise à l'étranger sans l'intervention d'intermédiaires en import-export. L'exportation directe entraîne une modification fonctionnelle et organisationnelle de l'entreprise. En effet, l'exportation directe entraîne une production de masse, un service de gestion des opérations internationales ou la création à l'étranger d'un magasin chargé du stockage, de la promotion et de la vente des produits.

III-1-2- L'acquisition d'une filiale

L'acquisition d'une filiale à l'étranger est une stratégie d'internationalisation qui jouit d'une bonne popularité chez les entreprises, surtout les grandes. Cette stratégie consiste à opter pour l'achat d'une unité de production déjà existante à l'étranger. Kotler et Dubois (1994) la

définissent par l'investissement direct dans une unité de production ou d'assemblage situé à l'étranger. Selon ces mêmes auteurs, cette stratégie présente de nombreux avantages, parmi lesquels :

- la réalisation d'économies sur les coûts de main d'œuvre, de matière première et de transport ;

- l'octroi d'avantages fiscaux et de garanties spéciales ;

- la jouissance d'une meilleure image dans le pays ciblé, pour la création d'emplois et la participation à l'activité économique ;

- le tissage de relations plus étroites avec les différents intervenants et partenaires de l'entreprise, en l'occurrence l'administration locale, la clientèle, les fournisseurs et les distributeurs locaux. L'inconvénient de cette stratégie réside surtout dans le volume d'investissement et les risques élevés (commerciaux, environnementaux et politiques) qui l'accompagnent.

III-1-3- La création d'une filiale

Contrairement à la stratégie d'acquisition d'une filiale, la création d'une filiale nécessite le passage par toutes les étapes d'apprentissage d'une nouvelle entreprise pour mieux s'adapter à son nouveau milieu. D'un autre côté, cette stratégie permet un meilleur contrôle des opérations et une plus grande liberté d'action. Poisson et Su (1996) énumèrent comme avantages liés à la stratégie de création d'une filiale à l'étranger: le contrôle total des opérations; la liberté d'action au niveau de la stratégie de mise en marché; le droit à la totalité des profits; l'adoption rapide de la culture de la maison mère. En comparaison avec la stratégie de création de filiale, Poisson et Su (1986) recommandent la stratégie d'acquisition d'une filiale pour les avantages distinctifs suivants: une exploitation rapide du marché étranger; un accès à certains actifs spécifiques attrayants de l'ancienne entreprise; une meilleure contribution des gestionnaires en place à réduire l'incertitude liée à la concurrence. Par contre, ils ne nient pas l'existence de certains inconvénients tels que des coûts additionnels entraînés par l'acquisition de ressources non désirées appartenant à l'entreprise achetée.

Il faut noter qu'il est de plus en plus rare de voir une entreprise qui réalise elle-même toutes ses activités à l'international. En effet, différentes raisons poussent les entreprises à s'allier avec des partenaires dans la définition de leur stratégie d'internationalisation. On peut citer la réglementation qui impose généralement la présence d'un partenaire local aux entreprises étrangères, en outre la recherche d'une limitation des risques ou l'absence de capitaux disponibles contraignent les entreprises étrangères à rechercher un partenaire local. De ce fait, plusieurs entreprises adoptent des stratégies d'alliances comme stratégies d'internationalisation.

III-2- Les stratégies d'alliances

Les stratégies d'alliances sont définies comme des accords explicites, établis dans une perspective de longue durée, par lesquels des entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques, financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs (assurer la rentabilité à long terme, une croissance équilibrée, réduire les risques et les délais) afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentielles favorables sur des marchés étrangers. On distingue plusieurs types de stratégies d'alliances. Les joints ventures internationales, l'exportation indirecte, la cession de licence et la franchise, la sous-traitance et l'impartition.

III-2-1- la joint-venture et l'exportation indirecte

- La joint-venture

La joint-venture (ou encore "co-entreprise") se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale ; soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale. Tuho (1986) définit la co-entreprise internationale ou joint-venture comme une stratégie d'internationalisation qui consiste à créer une entreprise dont le capital est partagé dans des proportions variables, entre d'une part un investisseur étranger, et, d'autre part un promoteur local, assurant à chacune des parties un droit de regard sur la gestion, la direction effective pouvant être confiée à l'une ou l'autre partie. ».

La joint-venture est un passage obligé dans des pays très fermés qui l'imposent légalement et qui interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers. La création de joint -venture est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution qui les rendent trop complexes (Brésil,Japon,...).

Avantages : Gain de temps et d'expérience, Partage de l'investissement, Naturalisation de l'entreprise, Acceptation plus facile par les autorités locales.

Le principal inconvénient de cette stratégie est le risque de conflit d'intérêt (partage de l'autorité) entre les différentes parties.

- L'exportation indirecte

L'exportation indirecte ou exportation sous traitée est une stratégie d'internationalisation par laquelle l'entreprise sous-traite ses ventes à l'étranger en ayant recours à un intermédiaire commercial qui a les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché étranger visé. L'intermédiaire se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux. En général, il achète le produit à l'exportateur et les revend ensuite sur le marché local à des conditions qu'il définit. Les risques de l'exportateur sont limités, en contrepartie, il perd la maîtrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de commercialisation sur le marché étranger. Elle dispense l'entreprise de tout investissement et de toute présence personnelle à l'étranger.

III-2-2- La cession de licence, le contrat de franchise et la concession

- La cession de licence

La cession de licence est une stratégie par laquelle une entreprise donne le droit à une autre entreprise localisé sur un autre marché d'utiliser un processus de fabrication, une marque de commerce, un brevet, etc. en échange de redevances. Elle a pour objet d'accorder moyennant une redevance, le droit d'utiliser une invention protégé par un brevet.

Cette stratégie d'internationalisation est considérée comme étant un moyen rapide et peu coûteux pour pénétrer un marché étranger. La cession de licence permet à celui qui l'accorde de

s'implanter sur le marché sans courir de grands risques. En effet, sans avoir à investir dans les infrastructures nécessaires à l'exploitation de sa marque, ni à gérer les relations commerciales, elle peut toucher le profit direct de son exploitation. Le contrat de licence de marque n'a aucune obligation à être écrit. Il doit toutefois préciser les conditions de l'exploitation de la marque : exclusivité du licencié sur l'exploitation, délimitation d'une zone géographique, zone de protection de la marque ou portée territoriale, durée de la licence, modalités de résiliations et de renouvellement.

- Le contrat de franchise et la concession

***Le contrat de franchise**

Le contrat de franchise est une stratégie d'internationalisation qui repose sur le transfert d'un savoir-faire d'une entreprise (le franchiseur) à une autre juridiquement et financièrement distincte (le franchisé) en échange d'une compensation financière.

Les trois éléments essentiels de la franchise sont : **la marque, le savoir-faire et l'assistance technique.**

Il existe trois types de franchises :

- **La franchise de service**, lorsque le franchisé fournit un service sous le nom de la franchise.

- **La franchise de production** : un contrat en vertu duquel le franchisé fabrique lui-même, selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci »1 (ex. : fabrication de boissons gazeuses, de produits laitiers, etc.). Le franchiseur est généralement propriétaire d'un système de fabrication original ou de brevets qu'il met à disposition d'un autre fabricant.

- **La franchise de distribution**, où le franchisé vend les produits du franchiseur, sous l'enseigne de la franchise.

Les franchises sont très répandues dans la grande distribution (supermarchés et hypermarchés comme Carrefour et super U), dans les prestations de services (chaînes de restauration, chaînes hôtelières).

***La concession**

La concession est un partenariat par lequel une entreprise, appelée le concédant, concède à un tiers, appelé le concessionnaire, le droit d'utiliser totalement ou partiellement sa marque et de distribuer une gamme de produits définie sur une certaine zone géographique. Ce mode de commerce associé est donc relativement proche du contrat de franchise, à la différence près que la concession implique obligatoirement une exclusivité territoriale, élément facultatif dans le cas d'une franchise (mais souvent utilisé). Par ailleurs :

- le concédant n'est pas tenu de transmettre un savoir-faire au concessionnaire,
- le concessionnaire n'est pas tenu de suivre la stratégie commerciale du concédant.

NB : La différence entre la cession de licence et la franchise résulte du fait que dans la franchise, le franchisé s'engage à respecter le concept obtenu par contribution financière, le franchiseur est lui-même engagé à transmettre son savoir-faire. Contrairement à la cession de licence, la transmission d'un savoir-faire est une obligation pour la franchise, ainsi que l'assistance, ce qui n'est pas le cas dans la cession de licence.