

Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
Management Stratégique

Pr. : Fadel DRISSI

Stratégie d'entreprise

@ Ce document est distribué pour une utilisation strictement interne. Il ne saurait être distribué ou utilisé à d'autres fins sans autorisation expresse.

Stratégie d'entreprise¹ : Sommaire

Préambule	3
1. Introduction	4
1.2. <i>Analyse et décisions stratégiques</i>	4
1.2. <i>Le cadre général et les objectifs de l'analyse stratégique</i>	6
1.3. <i>Du diagnostic à la formulation de la stratégie</i>	8
2. Le diagnostic stratégique	10
2.1. <i>L'identité de l'entreprise</i>	11
2.2. <i>La segmentation stratégique</i>	15
2.3. <i>L'analyse des systèmes concurrentiels</i>	19
2.4. <i>L'analyse de la position stratégique</i>	26
2.4.1. Les méthodes d'analyse du portefeuille d'activités	26
2.4.2. L'objectif des modèles de gestion de portefeuilles	26
2.4.3. La matrice BCG	26
2.4.4. La matrice ADL	28
2.4.5. La matrice Mc KINSEY	29
2.4.6. Inconvénients des modèles de gestion	30
2.4.7. L'analyse de la technologie	31
2.5. <i>Le diagnostic des ressources et de leur mise en oeuvre</i>	34
2.6. <i>La synthèse du diagnostic</i>	36
3. Le contenu des stratégies	40
3.1. <i>Les stratégies d'activités concernant les DAS</i>	40
3.1.1. Les stratégies génériques	40
3.1.2. Le dégagement	41
3.1.3. Les stratégies de base	41
3.1.4. La domination globale par les coûts	43
3.1.5. La différenciation	45
3.1.6. La concentration (ou focalisation)	48
3.2. <i>Les stratégies d'ensemble</i>	49
3. La diversification	53
4. L'intégration verticale	54
5. les stratégies inter-entreprises	56
6. Les stratégies d'internationalisation	59
4. Glossaire	61

¹ La présente note est une reprise d'un papier de Pascal CHARPENTIER, INTEC

Préambule

«Le meilleur moyen d'agir, c'est bien de comprendre». Ce propos d'un historien pourrait à lui seul justifier la place occupée dans ce séminaire par l'analyse stratégique. Dans les périodes de forte incertitude que nous traversons, marquées par l'absence de visibilité à moyen terme, le développement tous azimuts des technologies, l'effondrement des grandes idéologies, les directions des entreprises ont perdu leurs repères, ceux-là mêmes qu'elles avaient construits dans les années de croissance stable et régulière d'après-guerre. A l'époque, les raisonnements stratégiques pouvaient aisément se limiter à la prise en compte des variables marketing et finance : Le marché est-il attrayant, comment l'entreprise va-t-elle se procurer les moyens de sa politique de développement, dans quel type d'activité est-il souhaitable d'investir ses excédents de liquidité ?

Bien sûr, de telles questions se posent aujourd'hui de manière à peu près identique; ce qui a changé, c'est la difficulté croissante à trouver des réponses appropriées. D'abord parce que le choix de manœuvres stratégiques suppose la prise en compte d'un nombre de plus en plus élevé de variables sur lesquelles l'entreprise a peu de moyens d'action; nous faisons référence ici à la complexité de l'environnement économique, technique, socioculturel, politique, institutionnel... Ensuite parce que ces variables multiples évoluent à un rythme accéléré et pas nécessairement de manière prévisible; on parlera alors de dynamisme ou turbulence de l'environnement. Enfin parce que, dans un tel contexte, les organisations elles-mêmes se sont transformées : tendance à la décentralisation des structures, à l'autonomie des divisions, à la flexibilité, à la transversalité... Leur pilotage en est devenu plus complexe.

Ce que l'on va donc attendre, du manager-stratège, ce n'est plus seulement d'être un bon gestionnaire, rationnel et maîtrisant bien son domaine d'activité. Il doit en plus savoir repérer les tendances, s'y adapter instantanément, exploiter les moindres opportunités d'une analyse permanente des mutations technologiques, concurrentielles, sociétales, politiques, culturelles, qu'il s'agisse de sa propre sphère d'activité ou de domaines connexes. Il devient dès lors évident que l'analyse stratégique revêt une importance capitale dans la définition de la politique générale de l'entreprise et qu'elle ne peut être entendue que comme un examen systématique de l'ensemble des variables l'influençant, directement ou indirectement.

La question qui se pose est double : existe-t-il des méthodes permettant l'analyse exhaustive de ces variables, et comment, en fin de compte, seront élaborées les décisions stratégiques ?

La présente série tente de répondre à la première partie de la question. Il existe des méthodes permettant d'analyser une à une et parfois en les croisant, les variables pertinentes de la réflexion stratégique. Mais l'existence d'outils ne doit pas constituer un leurre : la qualité de la démarche réside au moins autant dans la capacité à synthétiser des informations hétérogènes que dans la rigueur de la mise en œuvre de ces outils. On a coutume de dire que la stratégie n'est pas une science, mais un art. Ce n'est pas une raison évidemment pour disqualifier les techniques et instruments d'analyse à la disposition des dirigeants. D'ailleurs, des

travaux récents que nous détaillerons dans ce papier montrent qu'on peut les enrichir, les affiner. L'examen exhaustif des variables externes à l'entreprise ou internes est méthodologiquement possible : nous le constaterons dans la section consacrée au diagnostic stratégique, préalable à la définition du contenu des stratégies, examinée dans la seconde section.

Cela dit, et ce sera une première réponse à la deuxième partie de la question (comment les décisions sont-elles élaborées), la mise en œuvre des différentes méthodes et outils ne suffit pas à garantir la qualité des choix opérés. « L'art » du stratège s'exprime dans la synthèse qu'il va réaliser, sur la base des informations du diagnostic bien sûr, mais passées au crible de sa propre sensibilité, de son intuition, de sa créativité. Ce n'est pas vraiment un hasard si, aujourd'hui, les managers se tournent résolument vers des sciences susceptibles d'élargir leur vision du monde: la sociologie, l'histoire, la philosophie. Certes, aucune de ces sciences n'apparaît au bilan comptable, mais les grands patrons sont désormais d'accord sur ce constat: l'économie ne suffit plus à comprendre l'économie.

Les Américains avaient montré la voie dans les années 80, en introduisant saint Augustin dans le programme de formation de leurs managers. La sociologie, l'ethnologie, l'histoire sont récemment entrées dans les entreprises françaises. La recherche de valeurs morales, d'éthique donne envie à certains dirigeants de se replonger dans Kant, Spinoza ou Pascal. Ils en attendent un élargissement et un enrichissement de leur réflexion et de leur compréhension globale des phénomènes sociétaux plutôt qu'une aide directement opératoire à leur prise de décision. Cette aide, ils la trouveront de préférence chez les grands stratèges militaires, Clausewitz ou Sun Zi, auteur chinois du V^{ème} siècle avant notre ère. L'ouvrage de ce dernier, "L'art de la guerre", propose une réflexion sur l'ambition, le pouvoir, la continuité entre les manœuvres militaires et la politique, la complémentarité des moyens directs et indirects mis en œuvre dans la stratégie, l'importance des moyens psychologiques. Il est difficile de lire cet ouvrage sans établir un parallèle permanent entre les stratèges militaires et les dirigeants d'entreprise. Ces derniers peuvent aisément faire leurs les huit préceptes fondamentaux présentés par Sun Zi : la lucidité, la prudence, la fulgurance, la finesse, l'adaptation, l'économie de moyens, l'organisation et le contrôle. Ils peuvent aussi méditer cette recommandation : "Il faut être rapide comme le vent, posé comme la forêt, destructeur comme le feu, inamovible comme la montagne, secret comme l'ombre, surprenant comme un coup de tonnerre" (Sun Zi, art. VII, 53).

1. Introduction

1.2. Analyse et décisions stratégiques

1. En formulant, explicitement ou implicitement, un ensemble de valeurs et de choix fondamentaux, la politique générale de l'entreprise définit la vocation (pour quoi sommes-nous faits ?) et les missions telles que les conçoit son leader ou l'équipe dirigeante. A ces "projets d'entreprise" sont associés des objectifs généraux économiques et sociaux : être leader sur son marché, atteindre une croissance et une rentabilité optimales, maintenir l'emploi, développer les

compétences du personnel... L'énoncé de la finalité de l'entreprise définit ainsi le cadre dans lequel va s'inscrire la démarche stratégique.

2. De: manière générale, c'est en fonction de buts et d'objectifs, souvent nombreux et exprimés plus ou moins clairement (rentabilité, perspectives de développement, limitation des risques...), que l'entreprise est amenée à opérer des choix concernant les produits ou les services qui constituent son "**métier**", les marchés et les clientèles visés, les manœuvres stratégiques (expansion et volume, diversification, internationalisation, retrait...), l'allocation des ressources financières, humaines, matérielles (investissements, répartition des tâches, organisation...), en cohérence avec les options globales retenues. La démarche stratégique, va donc permettre à l'équipe dirigeante de prendre des décisions "dites stratégiques, parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme; les activités et structure de l'organisation".

3. la définition précédente montre d'une part que les décisions stratégiques ne se limitent pas aux relations entre l'entreprise et son environnement spécifique (le marché, les clients, les concurrents...), mais concernent également les choix d'organisation interne et de gestion. D'autre part, elle souligne certaines caractéristiques essentielles permettant de qualifier les décisions stratégiques par opposition aux décisions opérationnelles :

- elles concernent la globalité de l'entreprise ;
- elles l'engagent dans la durée ;
- elles sont difficilement réversibles.

Les décisions stratégiques sous-tendent des enjeux divers (technique, financier, social, économique) et sont liées, nous l'avons vu, à la réalisation d'objectifs multiples. Le stratège (chef d'entreprise ou équipe dirigeante) se trouve donc en permanence confronté à un nombre important de paramètres hétérogènes qu'il doit structurer de manière cohérente pour construire, d'abord, et résoudre, ensuite, le problème de la stratégie à suivre par la firme. La multiplicité des catégories manipulées peut être illustrée par un exemple. Au bord du gouffre dans la première moitié des années quatre-vingt, RENAULT décide de rajeunir sa gamme, de recentrer ses marchés sur la France et l'Europe en se désengageant de sa filiale nord-américaine, de redresser son image de marque par une politique d'amélioration de la qualité et de la fiabilité des produits, de procéder à des innovations organisationnelles (Qualité Totale, Juste à temps, organisations: flexibles, Unités Élémentaires de Travail) permettant une réduction des coûts (encours et stocks de produits finis) et une plus grande souplesse des hommes et des équipements, de réduire son endettement, de transformer les conditions du dialogue social...

4. Cependant, il serait faux de croire que l'ensemble de ces actions décidées par RENAULT est le produit direct d'un diagnostic stratégique et que de manière plus générale, un problème de stratégie est réductible à la recherche de la solution. Comme le souligne M. MARCHESNAY, « *il apparaît assez naïf de penser que la solution doit découler logiquement du diagnostic* ». Une décision stratégique, est rarement le résultat d'un raisonnement de type algorithmique, permettant, à partir de l'énoncé du problème et d'un nombre fini d'opérations mentales, de désigner une solution. Une telle vision, rationnelle et mécaniste, semblait fondée, pour

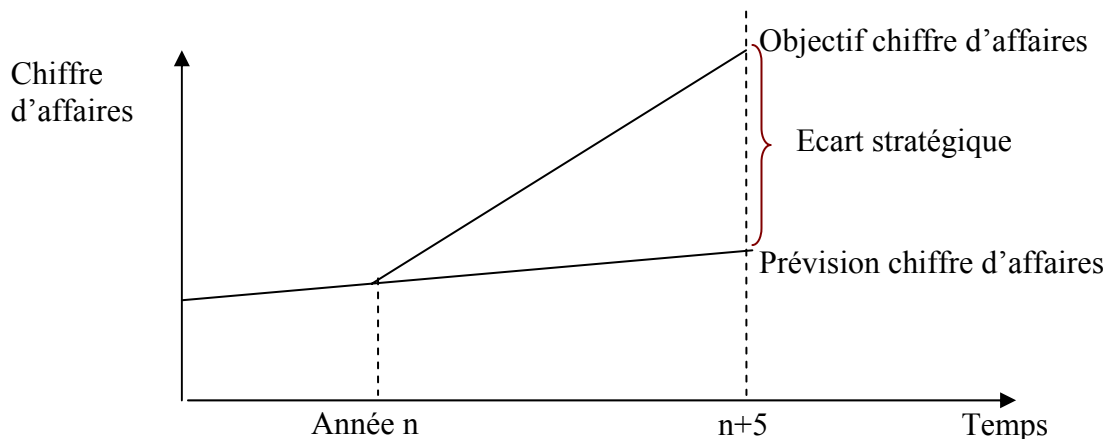
expliquer le processus de prise de décision dans un contexte de croissance régulière de la demande, de relative stabilité de l'environnement, de renouvellement peu fréquent des produits. Les caractéristiques actuelles de l'environnement, complexité et turbulence, ont rendu ce modèle obsolète. Par ailleurs, les travaux récents sur ce thème insistent sur le rôle de l'intuition dans l'élaboration des processus de décision stratégique et montrent que ceux-ci sont largement influencés par des phénomènes organisationnels, politiques, culturels...

Autrement dit, le passage du diagnostic à la décision stratégique ne se réalise pas de manière aussi linéaire, séquentielle et logique qu'on serait tenté de le croire. Cela justifie la nécessité de traiter séparément les deux aspects : les processus de prise de décision, et l'analyse stratégique, élément central mais non unique de la décision stratégique.

1.2. Le cadre général et les objectifs de l'analyse stratégique

1. Pour bien comprendre le rôle de l'analyse stratégique, le plus simple est de partir de l'identification d'un problème stratégique. Prenons le cas d'une entreprise qui ne s'adresserait qu'à un seul marché avec un seul produit elle ne possède qu'un seul **couple produit/marché** ou encore, plus précisément, un seul **triplet, produit/marché/technologie**. Elle est présente sur un **Domaine d'Activité Stratégique** (DAS) unique. Par la suite, on verra qu'un DAS est une entité homogène pouvant contenir plusieurs triplets présentant des caractéristiques communes. Au regard de ses performances, de sa position sur son marché, des évolutions de ce dernier, elle peut prévoir approximativement la position qu'elle occupera à moyen terme, par simple extrapolation des tendances passées, et si elle n'engage aucune action spécifique supplémentaire. Ce raisonnement "toutes choses égales par ailleurs" (croissance régulière du marché, stabilité de **l'environnement concurrentiel**) n'est pas qu'une hypothèse d'école puisqu'il a fondé la plupart des analyses stratégiques jusqu'au début des années quatre-vingt et a constitué la base de la **planification stratégique**.

L'entreprise pouvait alors se fixer à moyen terme des objectifs d'expansion plus ambitieux et envisager une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à ce que les prévisions lui laissaient espérer.

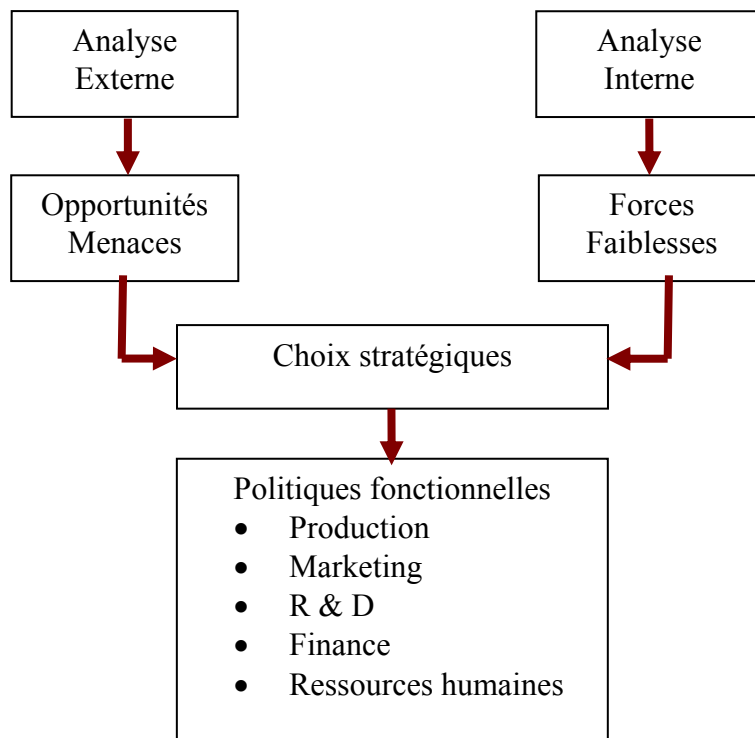


Comme l'indique le graphique ci-dessus, la différence entre les objectifs et les prévisions constitue **l'écart stratégique**. Pour le combler, donc pour atteindre les objectifs, des actions particulières seront nécessaires : c'est le rôle de l'analyse stratégique de fournir les grandes orientations dans lesquelles ces actions s'inscriront.

L'entreprise procédera alors à une double démarche d'analyse, celle de son marché, pour mieux en évaluer les contraintes et les opportunités, et celle de son organisation interne afin de mesurer ses propres forces et faiblesses. De cette double analyse doit émerger l'ensemble des orientations nécessaires à la résolution de son « problème stratégique ».

2. Supposons maintenant que cette entreprise mono-produit/mono-marché souhaite se diversifier, et donc accroître le nombre de DAS sur lesquelles elle veut être présente. Pour résoudre son problème stratégique, il lui faudra apprécier **l'attrait** de la nouvelle activité ou du nouveau produit, d'un part, et mesurer les **atouts** propres dont elle dispose, d'autre part. Plus précisément, elle devra effectuer un **diagnostic externe** évaluant les contraintes et les opportunités dans le domaine visé : il s'agira d'identifier les **Facteurs-clés de Succès**, c'est-à-dire, les compétences nécessaires pour réussir dans le secteur en question. Les Facteurs Clés du Succès (FCS) ne sont évidemment pas les mêmes d'un secteur à un autre et peuvent évoluer dans le temps; cela peut être la capacité à baisser les coûts de production dans une activité de fabrication de biens de consommation courante, ou encore la capacité à innover dans un secteur à évolution technologique rapide (la micro-informatique, par exemple), la capacité à créer une image de marque pour des produits de luxe... Parallèlement, l'entreprise devra dresser, par un **diagnostic interne** de son organisation, l'inventaire de ses propres forces et faiblesses, ou plus exactement, en tenant compte des opportunités de développement, de ses capacités et incapacités; l'objectif est de vérifier si elle dispose d'atouts à un moment donné, susceptibles de lui conférer un **avantage concurrentiel**, ou mieux encore, une **compétence distinctive**, la seconde étant généralement considérée comme un atout plus durable que le premier. Il peut s'agir par exemple de la maîtrise d'un savoir-faire technologique, de l'existence d'un réseau de distribution performant, du contrôle ou de la proximité d'une source d'approvisionnement, de la force d'une image de marque...

3. En définitive, qu'il s'agisse d'une expansion dans son domaine d'activité ou de diversification produit et/ou marché, on retrouve la même démarche de résolution du problème stratégique, fondée sur la confrontation des forces et faiblesses internes à l'entreprise considérée, d'un côté, et des menaces et opportunités de l'environnement concurrentiel de l'autre. De ce diagnostic interne et externe doit découler la formulation des orientations et des choix stratégiques, ainsi que leur mise en œuvre, comme l'indique, le schéma ci-dessous, connu sous le sigle de LCAG (initiales de ses 4 auteurs de la Havard Business School) :



Modèle LCAG

4. Bien que considéré aujourd'hui comme: dépassé, ce premier modèle d'analyse stratégique apparut dans les années soixante aux Etats-Unis et sous-tendu par une logique que n'ont pas rendu caduque les enrichissements récents de la recherche stratégique. S'il est vrai que la dichotomie analyse interne/analyse externe est partiellement artificielle (le problème stratégique se situe justement à l'interface des deux), elle permet néanmoins; une approche claire et didactique de l'analyse stratégique. Nous conserverons donc cette logique de découpage dans la première section consacrée au diagnostic stratégique, que nous enrichirons par les travaux les plus récents dans ce domaine.

1.3. Du diagnostic à la formulation de la stratégie

1. La seconde section traitera des manœuvres stratégiques, qui doivent logiquement émerger de la synthèse du diagnostic. Nous aborderons le contenu des différentes stratégies possibles, en distinguant deux niveaux : le niveau d'ensemble de l'entreprise (**stratégie d'ensemble ou corporate strategy**) et le niveau de chacun des domaines d'activités sur lesquels l'entreprise est engagée (**stratégie d'activité ou business strategy**). Pour une entreprise mono-produit/mono-marché, les deux sont évidemment confondus. Mais ce type de situation devient de plus en plus rare et le recentrage actuel des entreprises sur leur "métier" n'est nullement incompatible avec la présence dans plusieurs domaines d'activité.

2. Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple de SALOMON, dont le métier peut être défini comme la fabrication d'équipements de sport. Leader mondial de l'équipement de sports d'hiver, SALOMON a cherché à se diversifier dans des activités complémentaires du point de vue de la saisonnalité, l'équipement de golf depuis 1984, la chaussure de randonnée depuis 1992. Le problème stratégique de cette entreprise se situe bien à deux niveaux; il lui faut d'abord définir les différents domaines où elle sera présente et les modalités d'allocation des ressources entre ceux-ci ; dans cette logique, SALOMON a racheté en 1994 une entreprise d'équipement pour cycles.

C'est bien à ce niveau que se font les choix de diversification ou de recentrage, en fonction des buts, des aspirations et des valeurs des dirigeants, d'une part, et de l'intensité des liens commerciaux ou technologiques ou préalable entre les différentes activités, d'autre part. Il s'agit là d'un problème de gestion du **portefeuille d'activités** et donc d'un problème de direction générale. Cette décision correspond à une vision dynamique de l'avenir de l'entreprise et pas seulement à une série d'options de positionnement concurrentiel qui relèvent du second niveau de stratégie, celui des différents domaines d'activité. Pour chacun d'entre eux, l'équipement de sports d'hiver, le golf, la randonnée et le vélo, l'entreprise définit son niveau d'engagement et les modalités spécifiques de gestion, en fonction de l'analyse de la relation entre son positionnement concurrentiel et les avantages concurrentiels dont elle dispose.

3. **La résolution d'un problème stratégique est complexe.** D'abord parce qu'il montre bien la nécessité d'un équilibre entre des déterminants en interdépendance : les buts des dirigeants, l'organisation de l'entreprise, ses activités, son environnement. Ensuite parce que la recherche d'une cohérence entre ces déterminants doit s'opérer en dynamique, chacun étant susceptible de modification, progressive ou brutale: l'équilibre peut être alors remis en question, pour des raisons parfois totalement non maîtrisables par l'entreprise (une succession d'hivers peu enneigés pour SALOMON, ou encore la guerre du Golfe, catastrophique pour les tour-opérateurs, mais ouvrant des perspectives inattendues pour des fabricants de matériel militaire).

Enfin, ce graphique nous permet d'insister sur le fait que la stratégie ne peut se réduire à un exercice ponctuel; il suppose une observation permanente de toutes les évolutions, même en dehors des périodes traditionnellement consacrées à la révision annuelle du plan stratégique ou à la réflexion sur les grandes orientations de l'entreprise. Malheureusement, toutes les entreprises, notamment les PME, n'ont pas les moyens ou les structures susceptibles d'assurer une telle « veille stratégique » ; l'analyse stratégique est alors un processus léger, jusqu'au moment où se produit une rupture majeure qui oblige à une révision en profondeur des options fondamentales.

2. Le diagnostic stratégique

1. Cette première phase de l'élaboration de la stratégie est à la fois déterminante et délicate. Elle conditionne en effet la pertinence des choix qui seront opérés par la suite et pose des problèmes méthodologiques importants. D'une part, l'accès à l'information n'est pas toujours facile et, dans un contexte d'incertitude, l'analyste est amené inévitablement à faire des hypothèses sur l'évolution de variables qui vont engager le futur de l'entreprise. D'autre part, on est obligé d'admettre l'existence de biais cognitifs que le diagnostic soit effectué par une équipe interne ou par des consultants extérieurs. L'analyste, quel qu'il soit, raisonne avec ses propres représentations du réel, avec ses schémas mentaux issus de sa formation, de son expérience, de ses aspirations. Dans ces conditions, la finesse des outils et la rigueur avec laquelle ils sont utilisés sont les seuls moyens pour limiter les biais inhérents à toute démarche de diagnostic.

2.. Par ailleurs, ces outils eux-mêmes sont à manipuler avec précaution. On constate ainsi que la plupart des auteurs dans le domaine de la stratégie relativisent aujourd'hui la portée d'outils clés comme le **cycle de vie des produits** et **les courbes d'expérience**; ils s'accordent également sur les limites opérationnelles des modèles d'analyse stratégique proposés par les grands cabinets de consultants américains (BCG, Arthur D. LITTLE, Mc KINSEY), tout en reconnaissant leurs mérites pédagogiques. Il est alors souhaitable de considérer les outils que nous allons présenter plus comme des instruments d'aide à la construction, à la formulation et à la résolution de problèmes stratégiques, plutôt que comme des recettes éprouvées et infaillibles.

3. En termes de finesse, de rigueur et d'opérationnalité, le schéma ci-dessous, exposant une méthode de diagnostic général d'entreprise assez pertinente. Le plan de cette section suivra les différentes étapes indiquées dans ce schéma:

- Analyse de l'entreprise dans son unité (identité) et sa diversité (segmentation de l'ensemble des activités).
- Analyse du système concurrentiel (type d'industrie, forces concurrentielles, position des concurrents...)
- Analyse de la position stratégique de l'entreprise (comment l'entreprise se situe par rapport aux facteurs clés de succès dans chacun de ses DAS).
- Diagnostic des ressources et de leur mise en œuvre ; il s'agit à la fois d'une évaluation des ressources propres de l'entreprise, humaines, techniques et financières, et d'une analyse de leur allocation; celle-ci peut prendre la forme d'un diagnostic général de l'organisation (système d'information, de pouvoir, structure, culture de l'entreprise) complété par des diagnostics fonctionnels (fonctions financière, de production, commerciale, personnel, recherche et développement).
- Synthèse du diagnostic (préparation à la formulation de la stratégie).

Identité de l'entreprise

Politique générale, valeurs, système de management, recette stratégique

Segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise

- ✚ Enumération de l'ensemble des activités
- ✚ Analyse des facteurs clés de succès
 - ⇒ Identification des domaines d'activité stratégiques
- ✚ Analyse des partages des ressources et transferts entre DAS
 - ⇒ Identification des bases stratégiques
- ✚ Identification des segments et micro segments

Pour chaque système concurrentiel dans lequel l'entreprise est engagée : Analyse du système concurrentiel

- ✚ Segmentation, segments de l'industrie
- ✚ Caractéristiques de l'industrie
- ✚ Analyse des forces concurrentielles
- ✚ Analyse des positionnements des concurrents
- ✚ Analyse prospective

Diagnostic de position stratégique de l'entreprise

- ✚ Pour chaque domaine d'activité stratégique et chaque segment, évaluation de la valeur de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise
- ✚ Diagnostic de portefeuille, valeur d'ensemble des activités et position concurrentielle d'ensemble de l'entreprise équilibre, potentiel, priorités...

Diagnostic des ressources

- ✚ Financières
- ✚ Technologiques
- ✚ Humaines

Diagnostic de la mise en œuvre des ressources

- ✚ Organisation : système d'information, système de pouvoir (structure)
- ✚ Culture : style de management, valeurs et normes de comportements.

Synthèse du diagnostic

- ✚ Problèmes : systèmes de relations de causes à effets
- ✚ Domaines d'excellence

Vers la formulation de la stratégie



2.1. L'identité de l'entreprise

1. Si on retient la définition proposée par STRATEGOR, **l'identité** peut être considérée comme l'image collective de ce qu'est l'entreprise pour tous ceux qui y travaillent". Il ne s'agit donc pas de l'image que l'entreprise donne d'elle-même à l'extérieur, mais d'une notion beaucoup plus complexe, associant différentes composantes telles que sa finalité et sa politique générale, sa culture interne, son système de management (nature de son leadership), sa formule ou recette stratégique (types d'activités et compétences distinctives)" Il n'est bien sûr pas question, à ce stade du diagnostic, d'effectuer un travail approfondi de sociologie ou sociopsychologie des organisations, travail qui peut cependant se révéler nécessaire au moment du diagnostic interne des ressources.

L'objectif est plutôt de se construire une première représentation de l'entreprise, une sorte de cadre général de référence pour le déroulement du diagnostic.

2. **La politique générale de l'entreprise**, se décrit « comme une combinaison d'une volonté de croissance d'une volonté de rentabilité et d'une volonté de plus-value sociale » (emploi, développement des compétences du personnel...). Elle permet une première approche du profil stratégique de l'entreprise, dans la mesure où elle indique les orientations majeures mises au service d'objectifs fondamentaux: de développement et éclaire sur les choix économiques, sociaux ou même éthiques qui vont guider l'allocation des ressources. Très souvent, l'énoncé de la politique générale est associé à l'évocation d'options stratégiques fondamentales qui constitueront une donnée incontournable du diagnostic Par exemple, lorsque les co-présidents d'ACCOR (hôtellerie) présentent leur politique générale comme la volonté de bâtir le numéro 1 mondial de l'hôtellerie quatre étoiles, ils précisent l'option stratégique privilégiée, à savoir le développement d'une stratégie d'alliances "poursuivre une politique de croissance très agressive en réduisant les investissements directs". Dans le même esprit, le patron de BSN a souligné que l'ambition de son groupe était de devenir mondial et donc de rivaliser avec les grands groupes agroalimentaires internationaux grâce à une politique de coopération à l'étranger avec des partenaires locaux. Cette ambition, conforme à la stratégie de croissance externe développée par BSN depuis près de trente ans, s'accompagne d'un changement de raison sociale; considérant que *"tous les grands groupes mondiaux (...) qui ont développé des marques de produits dans les pays utilisent également le nom de leur société comme marque mondiale, comme étendard et passerelle entre leurs produits"*, Antoine RIBOUD a décidé de rebaptiser BSN "Groupe Danone" afin de renforcer son internationalisation.

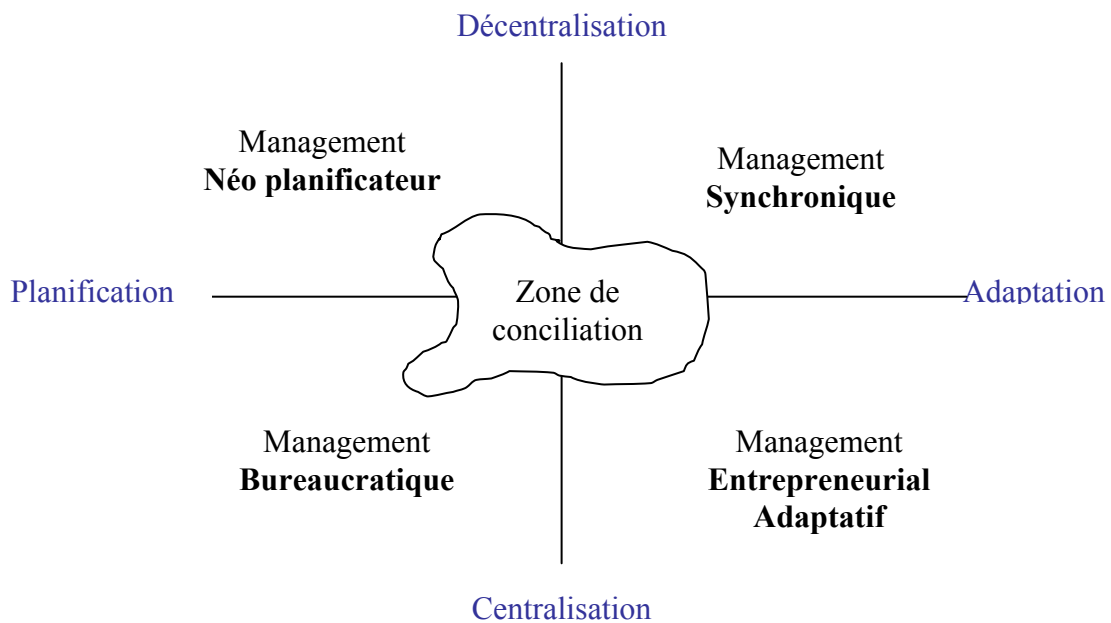
3. A. première vue, l'ambition d'A. RIBOUD est cohérente avec l'image de BSN, groupe peu centralisé qui cherche à préserver l'autonomie des entreprises rachetées et leur culture propre.

Cela renvoie à une interrogation plus générale sur la compatibilité entre les objectifs affichés dans le cadre de la politique générale et leur capacité d'acceptation par l'entreprise. On pourrait citer de nombreux exemples d'entreprises où les orientations de politique générale présentées par leur direction se sont heurtées à des résistances culturelles fortes et ont été de ce fait invalidées : la SNCF en 1987, AIR FRANCE en 1994, lorsque le plan ATTALI n'a

pas suffisamment intégré l'opposition traditionnelle entre "naviguant" et "rampant" (le personnel au sol). Il est donc nécessaire de comprendre le système de croyances, valeurs, mythes, normes de comportement véhiculé explicitement ou non par l'entreprise, afin d'évaluer le rôle de la culture d'entreprise. Le poids de celle-ci n'est pas partout le même; il va dépendre de l'âge de la firme (références à son histoire: son origine, des ruptures profondes comme par exemple un grand conflit social), de l'existence d'un langage spécifique, de rites ou d'idéologies partagées, de la présence de repères communs aux salariés (symboles, héros, tabous)...

Cette approche de la culture de l'entreprise a pour objectif d'identifier les traits caractéristiques utiles à cette première étape du diagnostic, notamment sa propension au changement. En reprenant la typologie d'Igor ANSOFF, on peut se demander si l'entreprise a une culture stable (tournée vers le passé et réfractaire au changement), réactive (acceptant un minimum de risques), anticipatrice (privilégiant le changement pas à pas, par adaptation), exploratrice (ouverte aux changements importants) ou créatrice (orientée vers un futur qu'elle invente). Cette appréciation, enrichie d'éléments relatifs au fonctionnement interne de l'entreprise (analyse de valeurs telles que le respect d'autrui, l'attachement aux procédures, le degré de routine, et évaluation du niveau des compétences, requises par le système de production, du niveau d'autonomie des individus...), permet de mesurer sa capacité d'adaptation aux changements. Sans procéder à une étude exhaustive et très approfondie de la culture, on peut obtenir une évaluation satisfaisante de cette capacité en analysant par exemple la manière dont l'entreprise a réagi par le passé face à des problèmes importants, en repérant les éléments qui ont influencé ses décisions et ses actions.

4. Parmi ces éléments, il conviendra de mettre l'accent sur le système de management, c'est-à-dire le rapport à l'organisation de celui (ceux) qui détient (-nent) le pouvoir. Plus précisément, on cherchera à évaluer le degré de centralisation (organisation bureaucratique ou décentralisée) et de formalisation (logique planificatrice ou adaptation permanente aux problèmes lorsqu'ils surgissent) des processus de décision et de contrôle. Sur la base de ces critères, R. CALORI propose une "carte" de systèmes extrêmes de management qui fournit des repères utiles à l'analyste pour définir les caractéristiques dominantes du management de l'entreprise qu'il étudie :



Systèmes de management

L'objectif ici n'est pas de porter un jugement de valeur sur la nature du management observé. Il s'agit, d'une part de tester sa cohérence avec les caractéristiques de l'environnement (un management bureautique hypothèque les possibilités de changement dans un environnement turbulent, mais peut être efficace dans un contexte de stabilité) ; d'autre part, d'envisager les voies d'amélioration souhaitables pour atteindre cette cohérence.

5. Afin de compléter cette phase de compréhension de ce qui fait l'unité de l'entreprise. Il est nécessaire de savoir comment les dirigeants perçoivent le champ d'activité de leur entreprise, avec ses compétences distinctes et ses orientations stratégiques. Ces perceptions constituent ce que A.C. MARTINET appelle la "**formule stratégique**" ; c'est elle qui donne la cohérence aux décisions passées ou présentes et qui influencera les décisions futures. Au cœur de la formule (ou "recette") stratégique, on trouve la notion de **métier**, définie comme "un savoir-faire global, permettant de satisfaire une demande avec; une offre adapté (...) et qui donne à l'entreprise sa spécificité, son identité, sa vocation".

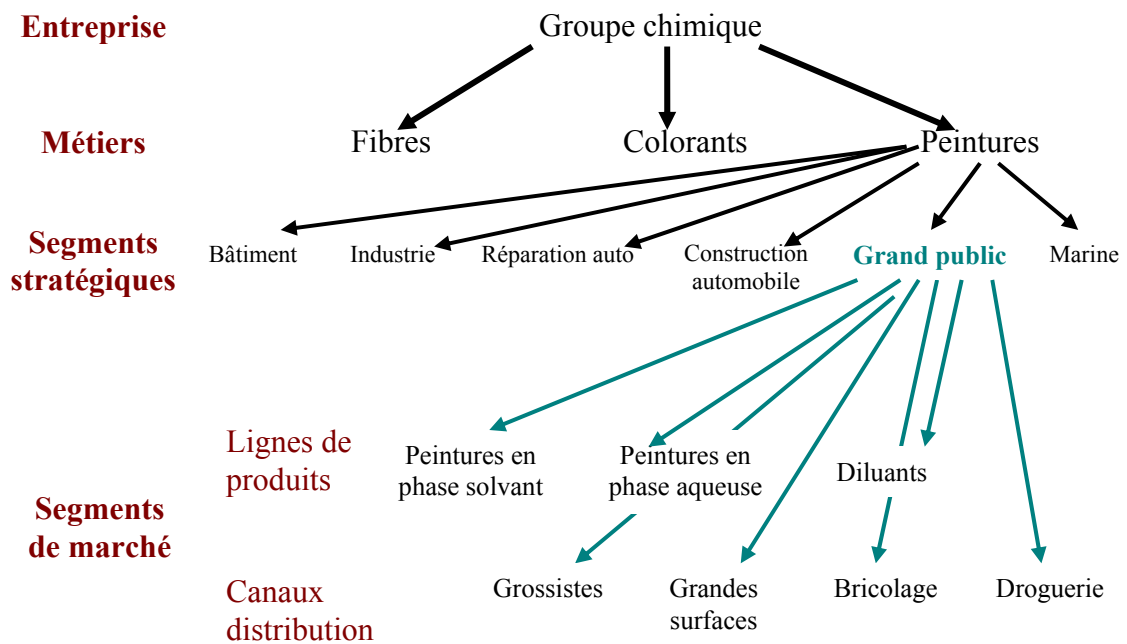
La tendance a toujours été forte de décrire son métier à partir du produit de base: SAINT-GOBAIN est un groupe verrier, LAFARGE un cimentier. Mais du point de vue de la formulation de la stratégie, il est préférable de définir le métier en fonction des compétences propres ou du savoir-faire même si la notion devient alors plus abstraite et s'apparente à celle de "mission", concept plus large que le métier. Par exemple, l'entreprise GRAPHOPLEX dont le métier était la fabrication des règles à calcul, pouvait définir sa mission comme étant la mise sur le marché de produits effectuant des calculs ; ainsi elle s'ouvre des perspectives possibles de diversification dont elle aurait été privée le jour où les évolutions technologiques ont définitivement rangé les règles à calcul au rayon des curiosités.

Il est donc important d'insister sur cet aspect qui aura de lourdes implications sur la conduite du diagnostic. Cerner le métier et la mission, et plus généralement le champ d'activité de l'entreprise, oriente l'analyse et en conditionne la pertinence. L'opération peut se révéler toutefois délicate. Par exemple, comment classer l'entreprise CBS : sa mission relève-t-elle du secteur du disque, de la musique ou des loisirs. Selon la réponse apportée, on n'analysera pas le même secteur concurrentiel, on ne prendra pas en compte les mêmes facteurs-clés de réussite, etc.

De plus, les grandes entreprises, très diversifiées, interviennent sur des champs d'activités multiples qu'il est difficile de regrouper dans une seule formule stratégique; d'où l'intérêt de la segmentation stratégique qui permet de réintroduire la diversité là où, dans un premier temps du diagnostic, on avait d'abord recherché l'unité.

2.2. La segmentation stratégique

1. La notion de métier, et a fortiori celle de mission, telles que nous les avons décrites, sont trop larges pour la formulation de stratégies d'activité. A l'inverse, raisonner à partir des couples; produit/marché conduit à éclater l'entreprise en une mosaïque d'unités, pertinentes, du point de vue de l'élaboration des politiques commerciales, mais pas de la stratégie. Les métiers de PSA, par exemple, sont l'automobile, l'outillage, les cycles. Pour chacun d'entre eux, il existe une ou plusieurs gammes de produits : les voitures particulières et les véhicules industriels, l'outillage de jardinage et de bricolage, les bicyclettes, les vélomoteurs et les scooters. Chaque gamme peut elle-même être décomposée en une multitude de couples produit/marché correspondant à une segmentation marketing : les voitures de petite, moyenne, grosse cylindrée, les breaks, les séries spéciales, les cycles pour enfants, les vélos de randonnée, de course, le VTT... Il est alors nécessaire, à un niveau intermédiaire entre le métier et les segments marketing, de rassembler certains de ces couples produit/marché afin de repérer les activités de base, d'en délimiter les frontières et d'identifier les paramètres pertinents d'analyse concurrentielle. La **segmentation stratégique** doit donc être nettement distinguée de la segmentation marketing, comme l'illustre le schéma ci-dessus :



Dans le schéma ci-dessus, les notions de métiers et de segments stratégiques sont clairement distinguées. Dans la littérature américaine, elles sont le plus souvent confondues. Il y a lieu de conserver la distinction entre les deux concepts, les segments stratégiques étant des sous-ensembles identifiés au sein des métiers, comme dans le schéma. Pour être tout à fait complet celui-ci aurait dû intégrer, entre l'entreprise et ses métiers, la notion de mission évoquée plus haut. C'est elle, en effet, qui peut nous renseigner sur le découpage par métier, proposé ici comme une donnée sans référence aucune à la vocation de l'entreprise, à ce qu'elle est et aspire d'être. A. DESREUMAUX le souligne lui-même : "de façon générale, un énoncé de mission gagne à faire référence aux services que les produits de l'entreprise procurent aux clients, plutôt qu'aux produits eux-mêmes". Dans le cas du groupe chimique ci-dessus, l'énoncé des missions de l'entreprise éclaire sur le découpage stratégique entre ses 3 métiers, les fibres, les colorants, les peintures.

2. **L'opération de segmentation stratégique** procède d'une double logique, de découpage d'abord, de regroupement ensuite. Partant de l'entreprise dans sa globalité, le découpage identifie les segments stratégiques sur la base de critères tels que :

- Le type de clientèle concernée : critère proche de celui du marketing, mais à un niveau beaucoup plus agrégé ;
- La fonction d'usage : les produits répondent-ils ou non au même besoin et aux mêmes critères d'achat ?
- Les circuits de distribution ;
- La concurrence : si deux activités n'ont pas de concurrents identiques, elles ne relèveront probablement pas du même segment ;

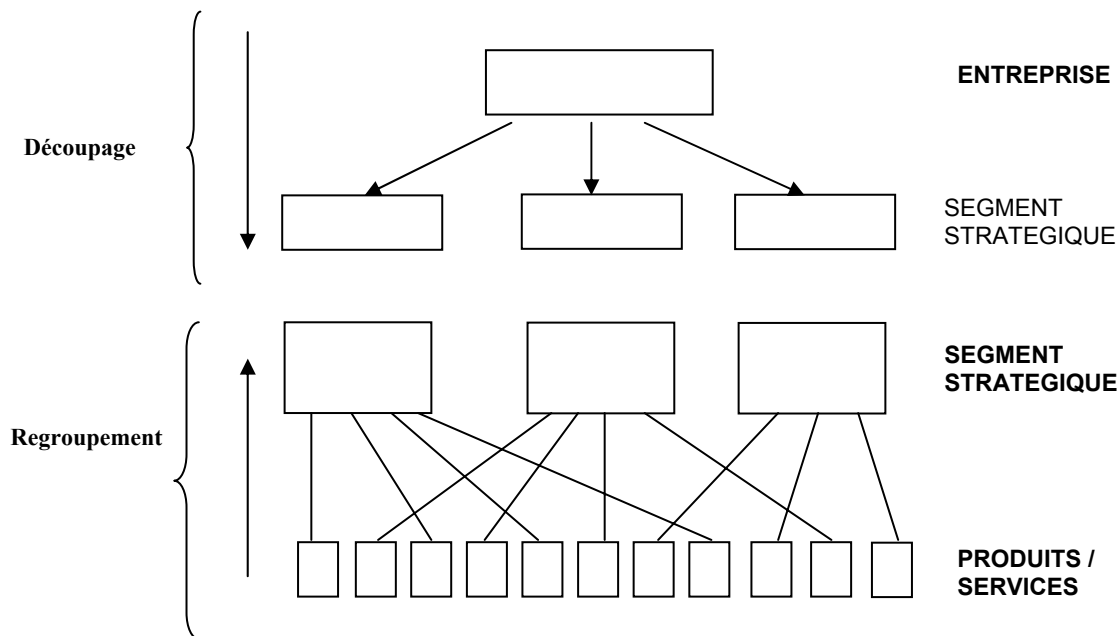
- La technologie : la segmentation entre deux activités est légitime si les technologies en œuvre sont différentes ; la nature de la fabrication (à l'unité, en série, en continu...) est également un critère de segmentation ;
- La structure des coûts : si les coûts spécifiques pour deux activités sont prépondérants par rapport aux coûts partagés, on peut considérer que ces deux activités n'appartiendront pas au même segment stratégique.

L'opération de découpage en segments stratégiques est moins évidente qu'il n'y paraît à première vue. Deux activités peuvent être homogènes au regard de certains critères et hétérogènes par ailleurs.

3. Le découpage permet d'identifier les segments stratégiques ; le regroupement consiste, à un niveau plus fin de l'analyse, à rassembler les différents produits ou services à l'intérieur de ces segments. Des produits ou services appartenant au même segment ne doivent pas présenter de différences significatives au regard des critères exposés ci-dessus ; de plus, ils devront satisfaire à deux autres critères :

- **La substituabilité** : deux produits ont une fonction d'usage identique, sont distribués par les mêmes canaux, correspondent à des comportements d'achat homogènes ; les ventes de l'un auront des incidences sur le niveau des ventes de l'autre... l'exemple de la lessive en poudre et de la lessive liquide est une bonne illustration de deux produits relevant du même segment stratégique, bien que par ailleurs, ils fassent l'objet de politiques commerciales distinctes ;
- **Le partage des ressources** : ce critère est fortement lié au degré de partage des coûts. Des produits partageant les mêmes moyens de production, d'études, ou nécessitant des compétences voisines (mêmes facteurs-clés de réussite) peuvent être considérés comme peu spécifiques et donc être regroupés dans le même segment. Cela revient à évaluer le degré de synergie entre produits : plus il est élevé, plus la présomption d'appartenance au même segment est forte. Les effets de synergie devront donc logiquement être optimisés à l'intérieur de chaque segment et minimisés entre segments.

4. cette double opération de découpage/regroupement peut être schématisée comme suit :



SOURCE «STRATEGOR »,1993

5. Les segments stratégiques (dans la suite du texte, on parlera indistinctement de segments stratégiques ou de DAS, Domaines d'Activité Stratégiques) ainsi définis sont donc **des domaines d'activité** "caractérisés par une combinaison homogène de facteurs-clés de succès, offrant des perspectives propres de croissance et de rentabilité et pour lesquels il est possible de formuler une stratégie spécifique". De manière plus synthétique, on dira qu'un segment correspond à un ensemble de lignes de produits qui affrontent les mêmes concurrents, qui sont partiellement substituables et qui partagent des ressources identiques.

Mais, l'apparente simplicité du concept ne doit pas occulter les difficultés méthodologiques. D'une part, il est évident que l'opération repose sur une part d'intuition de l'analyste qui décidera du niveau de finesse de la segmentation. Trop grossière, la segmentation stratégique tendrait à assimiler domaine d'activité et branche d'activité et l'analyse du jeu concurrentiel perdrait de sa pertinence. Trop fine, elle aboutirait à un raisonnement sur les segments marketing et conduirait à surestimer la position concurrentielle de l'entreprise. Implicitement, l'analyste est amené à établir une hiérarchie dans les critères de segmentation et à opérer des choix dont la validité peut toujours être contestée. D'autre part, l'opération ne peut être qu'éphémère, puisqu'elle s'appuie sur l'identification de facteurs-clés de succès dans une activité et que ces FCS eux-mêmes évoluent dans le temps, en raison du progrès technologique, de modifications importantes des comportements d'achat, de transformation, de l'environnement concurrentiel...

6. Délicate et non exempte de subjectivité, la segmentation stratégique constitue néanmoins une étape capitale pour le diagnostic de l'entreprise, et ce d'autant plus que celle-ci est très diversifiée. Il faut avoir à l'esprit que le fait de délimiter des segments induit déjà une réflexion stratégique spécifique, sur chacun des

domaines, mais aussi entre domaines (stratégies horizontales). Par ailleurs, elle peut mettre en évidence des incohérences entre la segmentation issue de l'analyse et la structure organisationnelle de l'entreprise. Autrement dit, des décalages entre la structure opérationnelle et la structure stratégique. Les enjeux de la segmentation stratégique dépassent donc largement la réflexion sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise dans ses différents domaines d'activité.

2.3. L'analyse des systèmes concurrentiels

L'objectif de cette étape est double : d'une part, mesurer l'attrait et la valeur des secteurs, afin de savoir s'il convient de s'y développer ou de s'en retirer, comprendre le contexte et les forces concurrentiels de chaque secteur correspondant aux domaines d'activité de l'entreprise, d'autre part.

2.3.1. La valeur des secteurs d'activité

La valeur d'une activité se mesure généralement par son taux de croissance. Une activité dont les produits sont vieillissants n'exercera pas le même attrait qu'une activité dont certains produits sont en pleine expansion. Plus précisément, la valeur peut s'apprécier en fonction du stade de maturité auquel se trouve l'activité : le marché est-il saturé, existe-t-il des surcapacités de production, a-t-on atteint la maturité technologique... ? Selon les réponses, on déterminera la phase du cycle de vie dans laquelle se situe l'activité. Cette dernière notion est une extension de la théorie du cycle de vie du produit (voir encadré plus bas) ; quatre phases sont ainsi identifiées : démarrage, expansion, maturité et déclin.

Mais un tel constat est insuffisant pour évaluer correctement **l'attrait exercé par l'activité**. En effet, l'attrait ne peut être que relatif : il n'existe pas d'activité qui soit universellement attrayante(...). L'attrait exercé dépend dans une large mesure des caractéristiques de celui qui est attiré. Les atouts dont dispose l'entreprise seront donc une composante essentielle de l'évaluation de l'attrait d'une activité. Il conviendra de prendre considération, comme le font certaines méthodes d'analyse du portefeuille d'activités. Nous les examinerons après avoir affiné l'analyse du contexte concurrentiel.

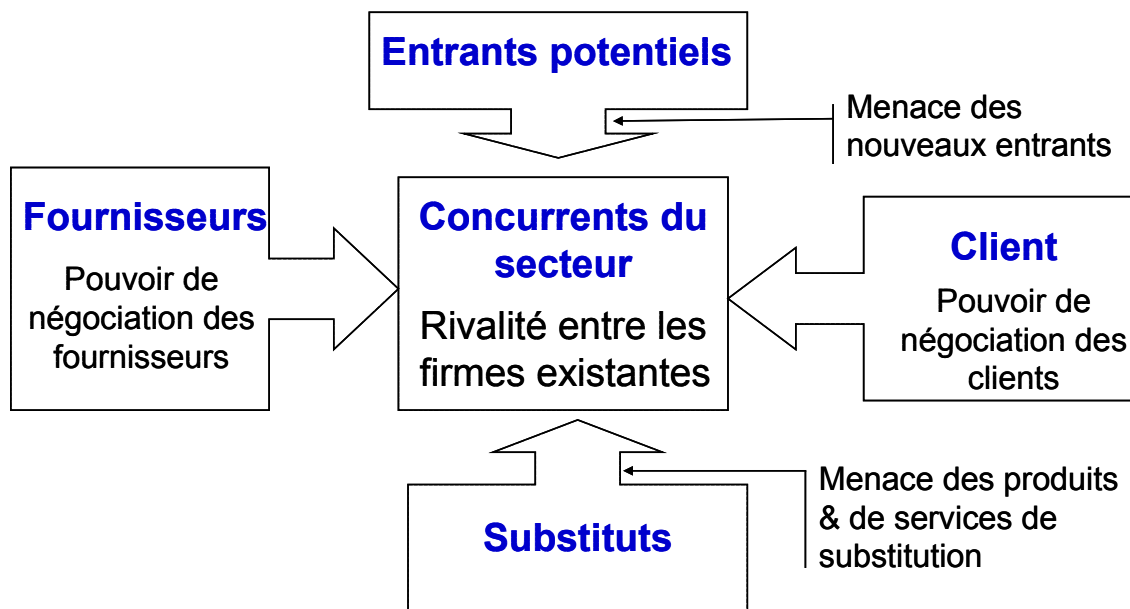
2.3.2. L'analyse du contexte concurrentiel

L'analyse du contexte concurrentiel a considérablement évolué depuis les travaux de M. PORTER. Considérant que tout secteur d'activité s'inscrivait dans une filière comportant des fournisseurs en amont et des clients en aval, PORTER identifie 5 grandes forces concurrentielles intra sectorielles, montrant ainsi que le jeu de la concurrence n'est pas déterminé uniquement par les rivalités entre firmes existantes. En dehors de celles-ci, il existe d'autres déterminants de la concurrence :

- ✚ **La menace de nouveaux arrivants** plus ou moins forte selon la nature et l'importance de barrières à l'entrée dans le domaine. Ces obstacles peuvent être liés à la difficulté d'obtenir rapidement des économies d'échelle, à l'acquisition -coûteuse- d'un brevet de fabrication, au volume des besoins en capitaux pour financer les investissements, à l'absence d'expérience dans l'activité considérée, à l'accès à des canaux de

distribution appropriés... Même lorsque le "coût d'entrée" dans un domaine ne semble pas prohibitif pour un nouveau arrivant potentiel, celui-ci devra également compter sur la capacité de réaction et de représailles des firmes établies, actions sur les coûts, différenciation des produits... Transitoirement, les entreprises peuvent avoir recours à des barrières institutionnelles qui constituent une entrave au libre jeu de la concurrence (exemple des quotas d'importation de voitures japonaises sur le marché européen).

- ✚ **La menace de produits de substitution**, c'est-à-dire de produits ayant la même fonction d'usage que ceux du secteur étudié. La menace peut toutefois être très indirecte. STRATEGOR cite le cas du café moulu ou lyophilisé dont le développement a largement contribué à la quasi-disparition des moulins à café. L'accélération des évolutions technologiques donne une acuité particulière à ce type de menace, pouvant venir du secteur lui-même, de secteurs connexes ou plus éloignés encore.



- ✚ **Le Pouvoir de négociation des clients** : il est élevé lorsque les clients constituent des groupes de pression (centrales d'achats des grandes sociétés commerciales, groupements de consommateurs), lorsque les volumes achetés sont importants, Dans un marché "offreur" où la clientèle est atomisée, le pouvoir de négociation des consommateurs peut être considérable. On le constate en période de sous-consommation des ménages ; il se traduit par des attentes en matière de réduction des prix, d'exigences accrues en termes de qualité et de service. La remarque est valable également pour l'industrie : on a vu le groupe VOLKSWAGEN imposer à SAINT-GOBAIN une baisse unilatérale de ses tarifs de 15%.

- ✚ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : l'exemple de SAINT-GOBAIN l'illustre a contrario. Mais on peut imaginer que dans un contexte

différent, marché "demandeur" ou concentration des fournisseurs, le pouvoir de ces derniers soit important. Organisés au sein de l'OPEP, les producteurs de pétrole ont eu ce pouvoir dans les années soixante-dix. Il est clair que le début des années quatre-vingt-dix, marqué par des taux de croissance négatifs dans les pays occidentaux, une surproduction relative et un excédent de capacité de production, n'est pas favorable aux fournisseurs.

2.3.3. La structure concurrentielle du secteur

Anticiper ces différentes menaces concurrentielles n'est cependant qu'un complément à l'analyse propre des concurrents et, plus généralement, de l'environnement spécifique du secteur : les marchés, les clients, les entreprises rivales. L'étude des marchés et des clients relève des méthodes de marketing ; il s'agit de comprendre la nature, les caractéristiques et l'évolution de la demande, en fonction du produit, des changements technologiques et des modifications dans le comportement des consommateurs. En général, ces données sont disponibles dans l'entreprise.

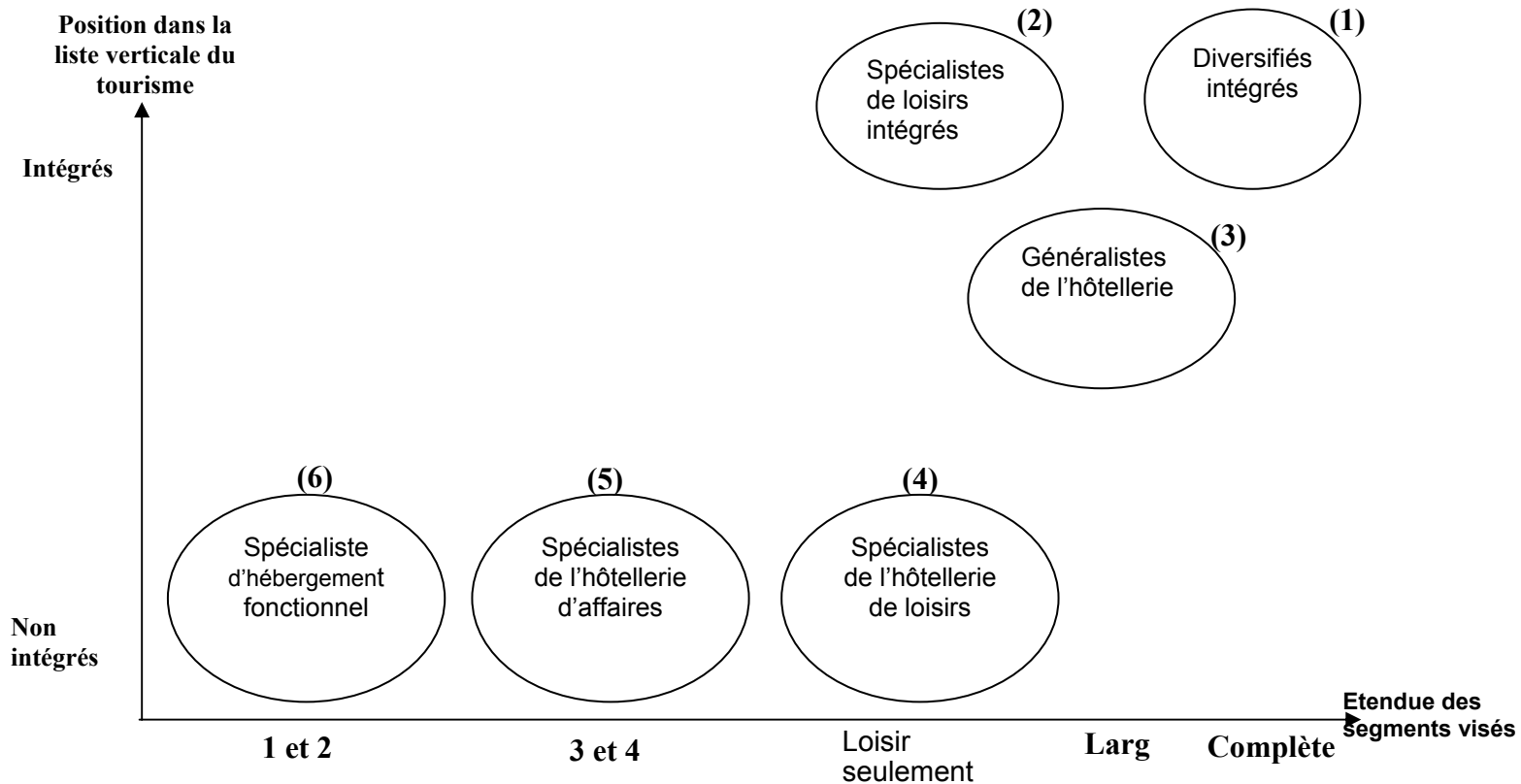
Il y a lieu d'insister sur l'étude de l'offre, c'est-à-dire la concurrence. Le premier type de questionnement portera sur la structure concurrentielle du secteur : sommes-nous en présence d'une situation proche de « la concurrence pure et parfaite », d'une situation de concurrence monopolistique ou d'un secteur oligopolistique ..! Dans cette optique, l'évolution de la structure du secteur constitue une variable déterminante du diagnostic. Prenons, par exemple, le secteur de la répartition pharmaceutique. Les entreprises de ce secteur distribuent plusieurs fois par jour les médicaments que leur commandent les pharmaciens. L'intensité concurrentielle a atteint son maximum dans les années quatre-vingt, l'activité étant géographiquement délimitée : (le territoire français) et les répartiteurs nombreux ; la lutte acharnée qu'ils se sont livrée a porté à la fois sur la qualité des prestations servies (augmentation du nombre de livraisons quotidiennes aux pharmacies) et sur les ristournes consenties sur le prix des médicaments. Lorsqu'un répartiteur modifiait sa stratégie, les autres devaient suivre instantanément, sous peine de perdre des parts de marché. Il a suffi par exemple que l'un d'entre eux, au mépris des interdictions de la convention collective, décide d'effectuer des livraisons le samedi, pour que l'ensemble de la profession adopte une attitude identique. Compression des marges, croissance incontrôlée des coûts : certaines entreprises n'ont pu résister et on a assisté à un fort mouvement de concentration dans le secteur. En quelques années, on sera passé d'une situation de concurrence pure et parfaite (ou presque) à une situation d'oligopole, évidemment moins favorable pour les clients, en l'occurrence les pharmaciens.

2.3.4. Les groupes stratégiques

Le second type de questionnement portera sur les concurrents eux mêmes, sur leurs caractéristiques propres et celles de leur stratégie.

Dans un secteur très atomisé, l'analyse de toutes les entreprises n'est pas envisageable. Il convient alors de centrer l'étude sur les plus importantes, les plus directement menaçantes, les plus innovantes, ou encore celles dont on pressent un changement possible de stratégie (l'entreprise vient de subir un échec grave

et/ou de changer de direction). Les critères d'analyse des concurrents sont nombreux : degré de spécialisation, politique commerciale (prix, modes de distribution et de communication), degré d'intégration verticale, image auprès des consommateurs, structure des coûts, maîtrise de la technologie... PORTER propose une approche simplifiée, en partant de l'idée qu'on peut, sur la base de ces critères, repérer des ensembles homogènes qu'il appelle groupes stratégiques. En retenant deux critères essentiels, le degré de spécialisation et d'intégration verticale, on établit une carte sur laquelle on situera les groupes stratégiques :



Carte stratégique du secteur de l'hôtellerie, 1990-

Source ATAMER et CALORI *op.cit.*

Les cartes stratégiques sont un outil commode pour mesurer :

- ✚ L'intensité concurrentielle à l'intérieur d'un même groupe: on peut considérer que plus les entreprises du groupe sont nombreuses, moins le secteur est attractif.
- ✚ L'intensité concurrentielle entre groupes : plus les groupes seront divergents au regard des critères choisis, moins la concurrence sera vive, la probabilité de recouvrement des marchés étant faible. PSA et RENAULT ont moins à craindre de MERCEDES ou BMW que de FIAT, VOLKSWAGEN, FORD ou GENERAL MOTORS.

2.3.5. L'environnement spécifique

Les données quantitatives et qualitatives recueillies sur les concurrents seront complétées par des appréciations plus générales sur les évolutions des différentes composantes de l'environnement spécifique de l'entreprise :

- ✚ **L'environnement technologique**, dont l'importance a déjà été mentionnée comme facteur influençant la segmentation stratégique. Le risque d'obsolescence rapide de celle-ci est étroitement corrélé à la rapidité des changements technologiques et donc à l'évolution des facteurs-clés de succès dans le domaine d'activité considéré. L'apparition du disque laser a remis en cause le jeu concurrentiel dans le secteur du disque classique, un FCS comme la qualité d'impression n'étant plus un critère pertinent. Nous reviendrons plus loin sur l'analyse détaillée de la technologie.
- ✚ **L'environnement social, culturel et politique** : on touche là aux grands problèmes de société (montée du consumérisme, de la sensibilité écologique, transformation des modes de vie, désengagement vis-à-vis des grandes idéologies), aux problèmes politiques et institutionnels (rôle de l'Etat, politiques économiques, évolution de la législation, création du grand marché unique européen...). Des bouleversements politiques peuvent avoir indirectement des répercussions économiques brutales sur un secteur et en bouleverser les règles de la concurrence. Un exemple suffira pour s'en convaincre ; l'éclatement de l'ex-URSS a entraîné la reconversion au civil du gigantesque complexe militaro-industriel soviétique. Cela a eu pour conséquences -entre autres- d'inonder le marché international de quantités considérables de métaux non ferreux. Les prix de l'aluminium ont alors chuté de manière catastrophique pour les entreprises du secteur.

Les déterminants environnementaux constituent la toile de fond de l'analyse du contexte concurrentiel. L'ensemble de ces données (l'environnement, la structure du secteur, les caractéristiques des concurrents) permet déjà d'orienter la réflexion sur le comportement probable de l'entreprise :

- ✚ Stratégie plutôt défensive : se protéger des menaces par l'érection de barrières ;
- ✚ Offensive : déplacer le jeu de la concurrence par action sur les prix ou par différenciation ;
- ✚ Proactive : s'insérer dans la dynamique concurrentielle et tenter de l'exploiter.

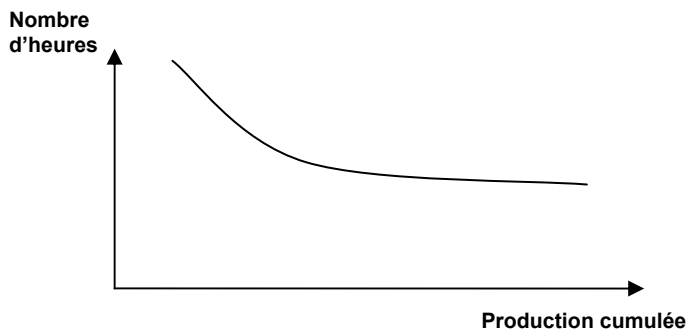
Une entreprise peut, bien entendu, adopter des comportements différents en fonction de la valeur estimée de ses DAS. D'où la nécessité de poursuivre le diagnostic global par l'analyse de la position stratégique de l'entreprise.

Courbe d'expérience et cycle de vie du produit

L'intérêt croissant pour l'analyse des problèmes de stratégie au milieu des années 60, le caractère conventionnel de la pensée économique néoclassique et, plus généralement, l'incapacité des théories économiques à rendre compte de la complexité des systèmes industriels, à orienter l'action dans un contexte de plus mouvant, ont contribué à l'essor de l'économie industrielle. Un cadre théorique s'est progressivement étoffé, proposant des instruments d'analyse et des concepts que les recherches sur les stratégies des entreprises et le fonctionnement des systèmes productifs ont enrichis. Certains d'entre eux sous-tendent la plupart des modèles stratégiques développés par des grands cabinets de conseil en stratégie ; c'est le cas de la courbe d'expérience et du cycle de vie du produit.

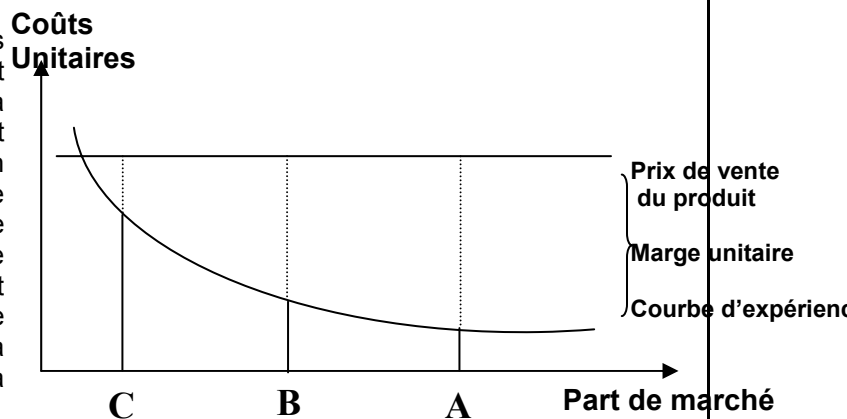
1. L'effet d'apprentissage et les courbes d'expérience

Le phénomène d'apprentissage a été mis en évidence à partir d'observations faites dans l'aéronautique américaine où on a pu construire des courbes d'apprentissage montrant que le nombre d'heures nécessaires à la fabrication d'un avion décroissait d'un pourcentage fixe (20%) chaque fois que le volume accumulé de production doublait. Ceci est exprimé dans le graphique suivant : la courbe A est une « courbe de progrès à 80% », traduisant l'accroissement d'efficacité des travailleurs manuels :



Des observations effectuées dans d'autres secteurs d'activités ont confirmé l'existence de cet effet d'apprentissage, avec des taux variables, d'autant plus élevés que la production de travailleurs manuels est importante. L'amélioration dans le temps des procédés de fabrication, la standardisation des produits, les économies d'échelle se cumulent généralement avec l'effet d'apprentissage : on construit alors des « courbes d'expérience » exprimant le fait que les coûts unitaires baissent en fonction de la production accumulée.

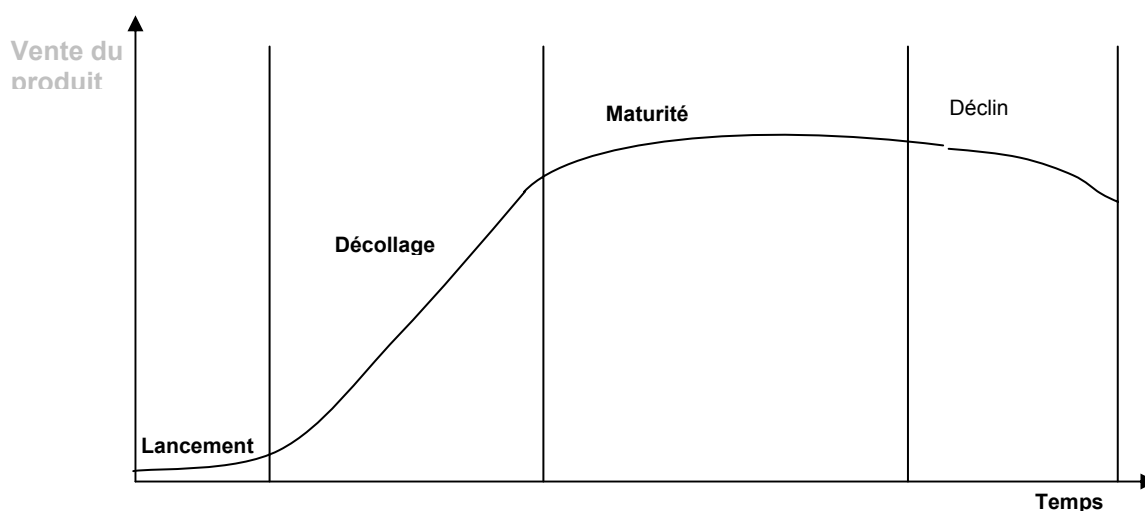
On peut donc faire l'hypothèse que, dans un contexte concurrentiel, c'est l'entreprise qui aura accumulé la production la plus forte qui aura de ce fait les coûts les plus faibles et disposera d'un avantage concurrentiel. Dans cette optique, la part de marché devient une variable stratégique essentielle comme le montre le graphique ci-contre. On y voit que la firme A qui contrôle la part de marché la plus grande et qui donc a accumulé le plus d'expérience, a aussi la marge unitaire la plus importante.



Les limites de l'utilisation des courbes d'expérience sont toutefois importantes : une évolution technologique peut déplacer la courbe dans le temps ou avantager une firme, indépendamment du niveau de sa production cumulée. Il est par ailleurs important de pouvoir isoler l'impact de l'effet d'apprentissage par rapport aux autres sources de baisse des coûts, citées plus haut : plus il est faible, plus il devient inopérant de fonder sa stratégie sur une baisse des coûts par accumulation de production.

2. le cycle de vie du produit

La théorie du cycle de vie des produits est fondée à la fois sur des observations empiriques et sur des hypothèses concernant le rythme de diffusion des innovations. Elle identifie quatre phases de dévolution des ventes d'un produit dans le temps, depuis son lancement jusqu'à son retrait du marché. Traditionnellement, on illustre ces différentes phases de la manière suivante :



Selon Y. MORVAN la réalité est évidemment plus complexe

Les rythmes de croissance observés pour chaque phase sont variable et dépendent de nombreux facteurs : démographie, évolution du d'achat, des technologies, pression d'éventuels produits de substitution, nature des produits eux-mêmes (peut-on parler de cycle de vie pour des produits satisfaisant des besoins de base, peut on comparer le cycle de vie de l'acier avec celui des PIN'S ?.....

La croissance des ventes ne suit pas toujours une courbe en « S » : des produits échappent à la maturité, et la phase de déclin elle-même n'est pas évidente ; c'est l'exemple des postes de radio qui continuent à se vendre. Le problème est plutôt celui de la finesse de la définition au produit (disparition des postes à lampes, généralisation des postes à transitoires). Par ailleurs, dans le même esprit, une amélioration du produit peut relancer sa carrière (ex : téléviseur en couleur)

Il est clair qu'en dehors de certaines catégories de biens de consommation à forte fréquence d'achat, la théorie du cycle de vie du produit a peu d'intérêt. De plus, elle ne constitue en rien un modèle explicatif des évolutions : si on est en mesure d'identifier la phase dans laquelle le produit se trouve (ce qui n'est pas toujours évident), elle peut aider à guider la réflexion et à anticiper des modifications de l'environnement concurrentiel, mais avec une marge d'incertitude importante.

Malgré ses limites, elle est souvent présente dans les modèles d'analyse stratégique des firmes, dans la mesure où on peut lier des types d'actions stratégiques à chaque phase de vie du produit : en phase de lancement, priorité sera donnée à la recherche, en phase de croissance à la production, puis à la fonction commerciale en phase de maturité et au moment du déclin, c'est la question du financement qui deviendra première. Il est évident que la prise en compte d'autres variables (conditions de la concurrence, objectifs de la firme) est un complément indispensable à une telle approche, quelque peu mécaniste.

2.4. L'analyse de la position stratégique

2.4.1. Les méthodes d'analyse du portefeuille d'activités

A ce stade du diagnostic stratégique, on retrouve les méthodes classiques d'analyse du portefeuille d'activités. Très longtemps, l'analyse stratégique s'est résumée à la mise en œuvre de ces méthodes et à leur sophistication. Au-delà, des considérations sur leur pertinence, ces méthodes présentent au moins l'avantage de l'opérationnalité. De nombreuses entreprises américaines notamment, les ont utilisées. Mises au point par les grands cabinets américains de conseil en management, elles font l'objet d'une abondante littérature. Tous les manuels de stratégie les développent. On se bornera ici à en rappeler les principales caractéristiques.

2.4.2. L'objectif des modèles de gestion de portefeuilles

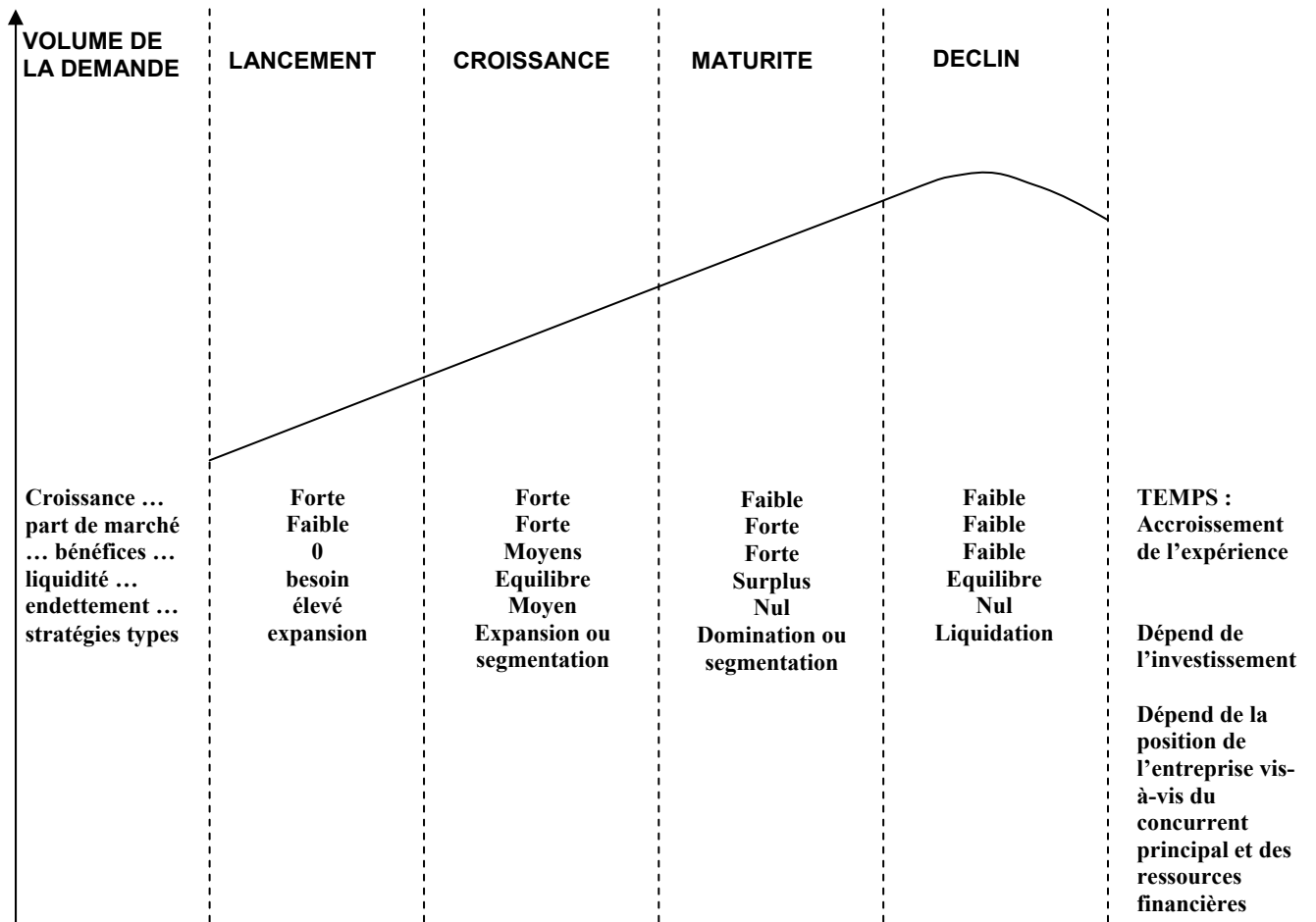
L'objectif de ces modèles de gestion de portefeuilles d'activités est de permettre à l'entreprise de formuler une stratégie d'ensemble en tenant compte de ses stratégies d'activité. Ils partent tous de la décomposition de l'entreprise en segments stratégiques (les DAS). Ces derniers sont appréciés en fonction de leur valeur respective et de la position concurrentielle que l'entreprise occupe dans chacun d'entre eux. Les principales divergences entre les méthodes présentées ci-dessous portent sur les modes d'évaluation de ces deux critères. Dans tous les cas, en revanche, les DAS seront représentés par des cercles dont la taille est proportionnelle à leur poids dans le chiffre d'affaires de l'entreprise. Ces cercles sont ensuite positionnés sur des matrices selon leur valeur et la position concurrentielle de la firme. Les matrices ainsi constituées donnent un aperçu synthétique du portefeuille d'activités, de son équilibre ou déséquilibre éventuel. De ce point de vue, les méthodes exposées ici représentent un outil d'aide à la formulation et à la décision stratégiques, outil dont il faudra cependant apprécier les limites.

2.4.3. La matrice BCG

Mis au point par le Boston Consulting Groupe, ce modèle est aussi le plus ancien (années soixante-dix). Il repose sur deux notions clés : le cycle de vie du domaine, inspiré de la théorie du cycle de vie du produit et la courbe d'apprentissage (pour le détail de ces deux notions, voir l'encadré précédent).

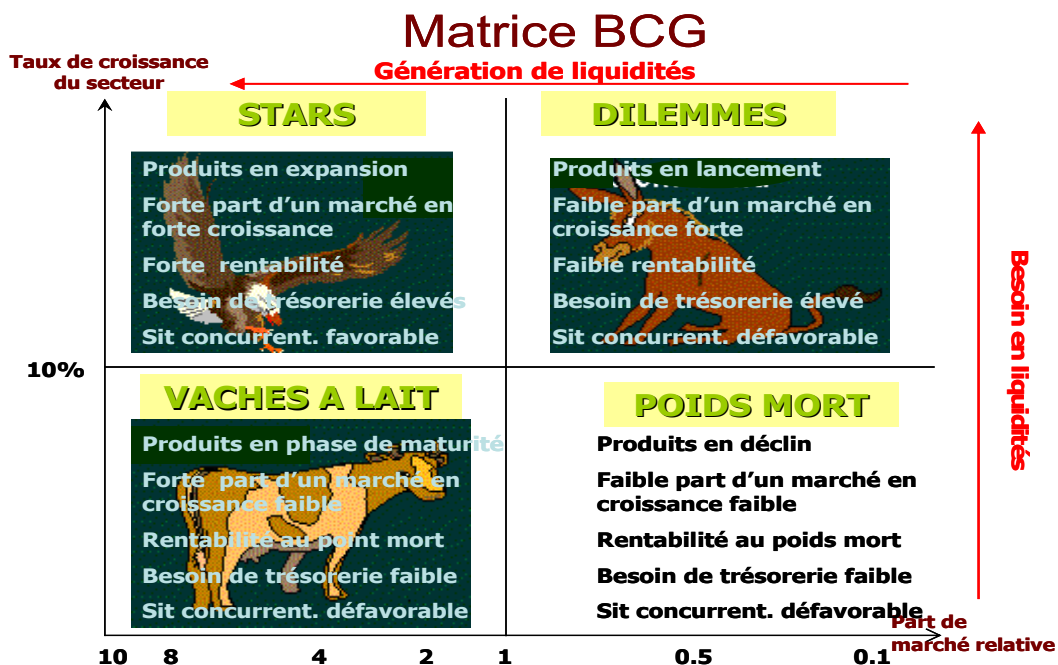
L'attrait du domaine est mesuré par le taux de croissance de celui-ci. En se fondant sur le découpage issu de l'analyse du cycle de vie du domaine, on peut situer le DAS et déduire de sa position les incidences financières et les orientations stratégiques qui lui conviennent :

Cycle de vie du domaine



Par ailleurs, le BCG part de l'hypothèse que, grâce à l'effet d'expérience, la rentabilité de l'entreprise sera d'autant plus élevée que sa part de marché relative est grande, ce qui doit l'inciter à rechercher des parts supplémentaires de marché.

Le croisement de ces deux critères (croissance et part de marché) permet de classer les activités sur la matrice suivante :



- ✚ **Les activités "vedettes"** : croissance forte, bonne position concurrentielle permettant des flux financiers équilibrés. L'activité est en phase de croissance et donc; est trop récente pour dégager des bénéfices importants.
- ✚ **Les activités "dilemmes"** : la croissance: du secteur a poussé l'entreprise à y investir, mais les flux sont négatifs en raison du décalage entre le volume des investissements et la part de marché encore faible.
- ✚ **Les activités "vaches à lait"** : la croissance du secteur est faible (phase de maturité), ces activités ont connu un succès important au cours de leur cycle de vie, ce qui se traduit par une part relative de marché élevée. Les bénéfices générés sont substantiels et les investissements ne sont plus nécessaires ; les flux financiers sont positifs.
- ✚ **Les activités "poids morts"** : croissance faible ou négative, part de marché étroite, activités en déclin. Il est préférable d'éviter d'y investir ; les flux financiers sont quasiment nuls.

Les prescriptions stratégiques issues de la matrice **BCG** sont dès lors évidentes

- ✚ Le portefeuille d'activités doit être équilibré, l'idéal étant que les cercles figurant les DAS soient répartis harmonieusement sur les différents quadrants de la matrice. Il faut des vaches à lait pour financer les dilemmes et des vedettes pour prendre le relais des vaches à lait lorsque celles-ci tendront à devenir des poids morts ;
- ✚ Chaque activité peut faire l'objet de prescriptions stratégiques : les poids morts devront être abandonnés ou maintenus, mais sans investissements, les vaches à lait devront être conservées et rentabilisées au maximum en évitant le piège du surinvestissement. Pour les dilemmes, une réflexion complémentaire sera nécessaire ; l'analyse approfondie du système concurrentiel devra orienter soit vers un engagement plus fort, soit vers un retrait pur et simple. L'existence de "vaches à lait", générant des cash-flows positifs susceptibles de financer les dilemmes peut être, à cet égard, un argument déterminant. Il est clair en revanche que la position dominante devra être maintenue pour les activités vedettes.

Fondamentalement, le modèle BCG est conduit sur une double logique, financière et marketing. De ce point de vue, par exemple, l'abandon des "poids morts" apparaît comme une évidence. On touche ici une des grandes faiblesses du modèle, à savoir son caractère mécaniste. Il n'intègre pas l'existence de synergies possibles entre DAS. Une entreprise peut avoir intérêt à conserver un poids mort qui lui permettrait, par exemple, d'accumuler de l'expérience ou de développer des technologies exploitables dans d'autres activités. Un reproche identique pourrait être adressé à la matrice ADL.

2.4.4. La matrice ADL

Par rapport au modèle précédent, celui d'A.D. LITTLE enrichit sensiblement l'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise. Pour cela, il recherche les différents facteurs-clés du succès dans le domaine et en évalue le poids respectif afin de leur affecter un coefficient de pondération. Ensuite, selon le degré de maîtrise par l'entreprise de ces FCS, on détermine la position concurrentielle dans

chaque DAS (degré de maîtrise x pondération:). Par rapport à ses concurrents, on pourra alors dire que l'entreprise occupe une position marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante dans ses différentes activités. Le second critère, quant à lui, est le même que celui retenu par le BCG : la maturité du DAS fondée sur les quatre phases du cycle de vie du domaine et intégrant les incidences en matière de besoins de financement.

Les cercles correspondant aux DAS seront ensuite positionnés sur une matrice à double entrée en fonction de leur valeur respective (degré de maturité, en colonnes,) et de la position compétitive de l'entreprise (notation par rapport aux FCS, en lignes) :

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	Bonne rentabilité Risque moyen		Bonne rentabilité Risque Faible	
Forte	Fort besoin d'investissement		Faible besoin d'investissement	
Favorable				
Faible	Faible rentabilité Risque Fort		Faible rentabilité Risque moyen	
Marginale	Fort besoin d'investissement		Faible besoin d'investissement	

+	←	Besoins financiers	→	-
+	←	Risques sectoriels	→	-

D'après la matrice ci-dessus, on voit bien que le développement naturel des activités est encouragé pour les DAS en démarrage et en croissance dans lesquels l'entreprise occupe une position concurrentielle forte. En revanche, l'abandon est préconisé pour les activités mûres ou vieillissantes si l'entreprise a une position concurrentielle faible. Les situations intermédiaires feront l'objet de choix sélectifs (développement ou abandon}, par exemple, en fonction de la capacité de l'entreprise à mieux maîtriser les FCS et de perspectives favorables de croissance de l'activité.

2.4.5. La matrice Mc KINSEY

Elle est construite sur les mêmes variables que les méthodes précédentes ; l'attrait de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise. L'évaluation de celle-ci est reprise du modèle ADL, mais en retenant un nombre plus important de FCS. Quant à l'attrait du domaine, il est mesuré de manière plus fine sur la base de critères reflétant l'intérêt propre de l'entreprise : existence de synergies avec d'autres activités de la firme, possibilité ou non d'ériger des barrières à l'entrée, sécurité des approvisionnements et de la distribution... Ce souci correspond bien au caractère subjectif de la notion d'attrait ainsi qu'il a été rappelé plus haut.

De même que dans les modèles précédents : les cercles représentant les DAS seront positionnés sur une matrice de la forme suivante :

		Valeur de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	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

Les prescriptions stratégiques qui en découlent sont comparables à celles de la matrice ADL : développement naturel, maintien en rentabilisant, retrait total ou partiel; mais elles sont fondées sur une analyse plus détaillée. Cet avantage du modèle Mc KINSEY est cependant contrebalancé par des difficultés inhérentes à toute approche multicritère. Par exemple, la hiérarchisation et la pondération des facteurs-clés du succès dans un domaine sont entachées d'une part difficilement évitable de subjectivité. Sa rigueur scientifique est donc sujette à caution, mais un reproche identique pourrait être formulé à l'égard des deux autres méthodes.

2.4.6. Inconvénients des modèles de gestion

Comparables sur le plan de la démarche et des critères d'analyse retenus, les trois modèles présentés comportent donc des inconvénients qui en limitent la portée. Outre leur caractère subjectif sus-mentionné, ils sont fragilisés par les lacunes propres aux hypothèses qui les sous-tendent : l'existence d'une libre concurrence n'est pas toujours vérifiée, la courbe d'expérience et la théorie du cycle de vie des produits; sont loin d'être des outils à l'usage universel (voir encadré). Du coup, ces méthodes sont considérées comme trop mécanistes, voire simplistes (BCG) ou trop empiriques) (ADL et Mc KINSEY). De plus, elles ont tendance à focaliser l'attention sur les activités en dynamique, au détriment des activités en développement. Cette limite est d'autant plus importante que le contexte économique est récessif et que l'environnement est turbulent. Enfin, les orientations stratégiques indiquées ne s'accompagnent d'aucune appréciation sur les moyens à mettre en œuvre.

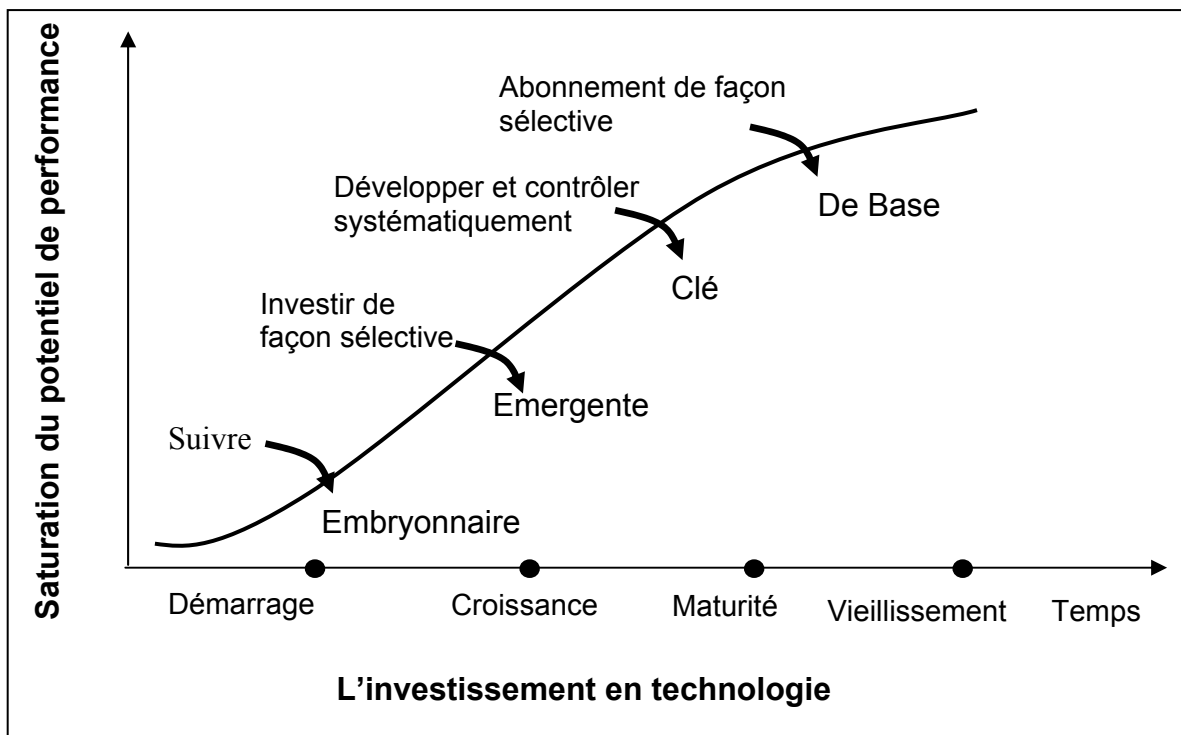
Il faut alors prendre ces modèles pour ce qu'ils sont, à savoir des outils dont l'intérêt pédagogique est indéniable, qui permettent l'intégration de deux dimensions essentielles de la stratégie, le marketing et la finance. Ils devront donc être complétés par des analyses concernant une autre variable fondamentale du jeu concurrentiel, peu présente dans les méthodes d'analyse des portefeuilles d'activités : la technologie.

2.4.7. L'analyse de la technologie

La technologie n'est pas qu'une donnée exogène, subie par l'entreprise. Celle-ci peut aussi l'utiliser comme arme concurrentielle. Elle peut donc être analysée aussi bien comme une menace pour une entreprise "suiveuse" ou imitatrice que comme un atout pour une firme fortement innovante ou qui aurait privilégié la recherche et le développement par rapport à l'activité de production. La technologie à prendre en compte dans le diagnostic ne doit pas se limiter aux frontières de: l'activité ; les progrès réalisés dans des activités différentes peuvent accélérer les mutations dans le domaine étudié.

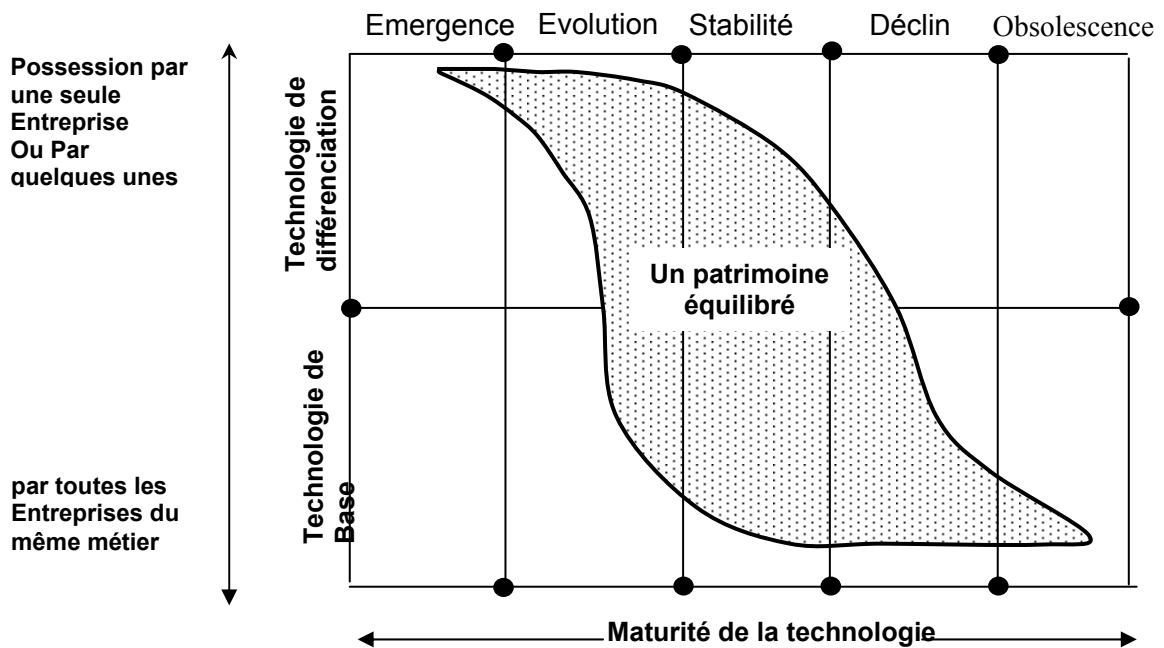
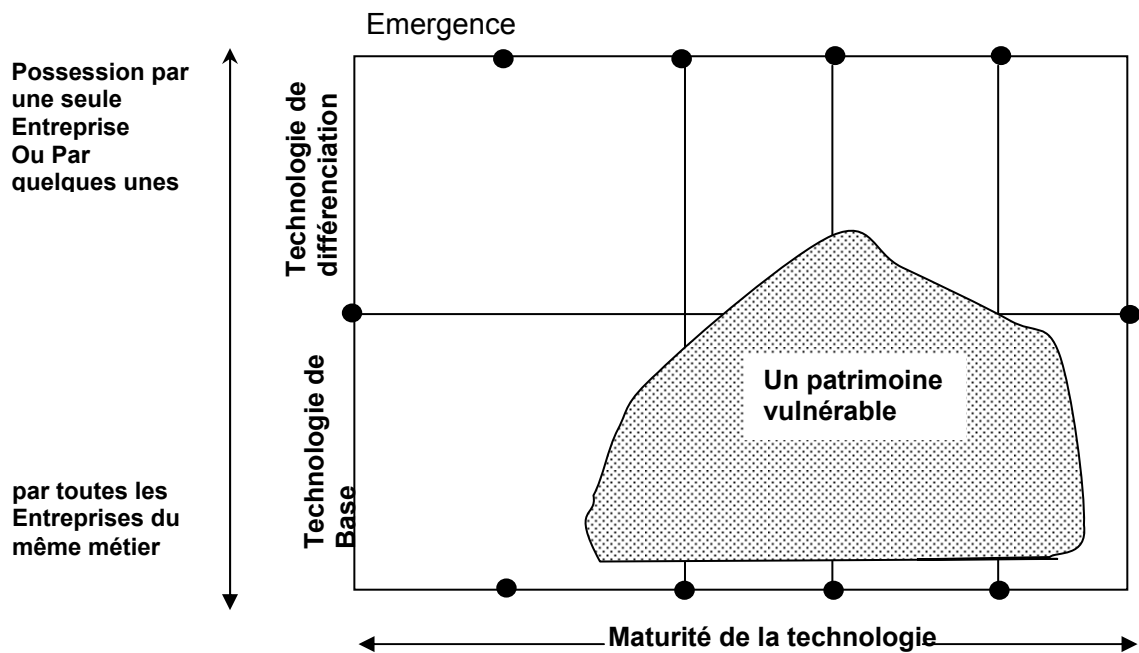
Qu'il s'agisse d'une évolution technologique ou d'une amélioration de procédés de fabrication, le jeu concurrentiel sera transformé donnant un avantage immédiat à la firme innovante et obligeant les concurrents soit à acquérir le brevet ou le procédé nouveau, soit à reconquérir un avantage concurrentiel, par différenciation du produit par exemple. On voit bien dès lors combien les évolutions technologiques modifient les positions compétitives et la structure concurrentielle même du secteur, lorsque certains concurrents sont contraints d'opter pour un désengagement du domaine d'activité. Le marché de la micro-informatique est à cet égard révélateur des bouleversements induits par la difficulté de la plupart des constructeurs à suivre le rythme du changement technologique.

Pour procéder à l'analyse de la technologie, l'entreprise peut d'abord chercher à évaluer son "patrimoine technologique" et ensuite mesurer la force concurrentielle qu'il lui procure. Dans ce souci, le cabinet A.D. LITTLE a. proposé une typologie des technologies dans un classement qui reflète moins leurs caractéristiques propres que leur impact concurrentiel. Elles sont présentées dans le graphique suivant :



- ✚ **Les technologies de base**, largement répandues dans le domaine d'activité et qui ne peuvent constituer, de ce fait, une source d'avantage concurrentiel. Il s'agit, en général, de technologies dont la maîtrise a été une des raisons d'être de la firme dans ce domaine ;
- ✚ **Les technologies-clés**, dont l'effet concurrentiel est le plus fort et sur lesquelles se détermineront la lutte et les positions concurrentielles ;
- ✚ **Les technologies émergentes**, en cours de développement et qui n'en sont qu'au stade des premières applications, mais qui pourraient par la suite, devenir des technologies-clés.

Enfin, dans une perspective identique à celle de l'analyse de portefeuille d'activités, on peut construire une matrice positionnant les différentes technologies de l'entreprise en fonction de deux critères : leur impact concurrentiel et leur degré de maîtrise par la firme. Le raisonnement sera le même pour le portefeuille de technologies que pour son équivalent en DAS : recherche d'une gestion équilibrée, prenant en compte les prévisions d'évolution technologique, formulation de stratégies technologiques. Une telle approche peut considérablement enrichir l'analyse de portefeuille d'activités, en particulier lorsqu'il y a décalage entre la position technologique et la position commerciale sur le marché. C'est, par exemple, l'un des facteurs qui permettra d'opérer les choix sélectifs lorsqu'on est en présence de "dilemmes" et que l'on hésite entre le développement dans l'activité et le désengagement. Les deux graphiques ci-dessous montrent l'intérêt pour l'entreprise d'une réflexion fondée sur l'inventaire de son patrimoine technologique :



Les portefeuilles de technologie

D'après P. de BOISANGER dans DUSSAUGE et RAMANANTSOA op et cit. Page 109

2.5. Le diagnostic des ressources et de leur mise en oeuvre

1. Cet aspect sera peu développé ici. Rappelons tout de même que l'objectif est d'évaluer le potentiel interne de l'entreprise c'est-à-dire de dresser l'inventaire de ses forces et faiblesses, de ses capacités et incapacités. Le diagnostic portera donc sur le potentiel humain (structure des effectifs, évaluation qualitative des compétences et des politiques de personnel), technique (ressources en termes de recherche, développement et capacités de production, d'approvisionnement, des ventes et de distribution) et financier (analyse de la rentabilité et de la solvabilité, synthèse des performances, étude de la politique en matière d'endettement). Cette vision statique du potentiel sera complétée par une analyse dynamique de la mise en oeuvre de ces ressources (les systèmes d'information, de pouvoir, le style de management, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise).

La décomposition de l'entreprise en activités de base (de l'approvisionnement à la livraison des produits, en passant par la production) et en activités de soutien (fonction achats, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure de l'entreprise) permet de repérer les sources de compétitivité ou de non compétitivité. **La chaîne de valeur** constitue donc une approche utile pour analyser les écarts de performances avec les concurrents.

2. Contrairement aux autres aspects du diagnostic des ressources, l'analyse financière n'est pas toujours traitée avec le soin qu'elle mérite. Il faut rappeler que le diagnostic financier est une étape essentielle, parce qu'il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager ou mobiliser les ressources financières nécessaires à la conduite de sa stratégie. Dans ce souci, l'entreprise analysera les variables classiques de rentabilité, solvabilité, endettement.

La rentabilité exprime l'aptitude de l'entreprise à dégager un excédent par rapport aux moyens mis en oeuvre. C'est le gage de la pérennité de l'entreprise ; apprécier la rentabilité économique et financière autorise à la fois des comparaisons dans le temps (y a-t-il amélioration ou non ?) et dans l'espace (quelles sont nos performances par rapport aux concurrents ?). L'analyse de la rentabilité, le plus souvent appuyée sur les chaînes de ratios traditionnelles, est également l'occasion de prendre en compte les risques qui pèsent sur l'entreprise, risque économique (effet de levier opérationnel) et risque financier (effet de levier financier).

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles. C'est moins la solvabilité immédiate, mesurée par le rapport des valeurs réalisables et disponibles aux dettes à court terme, que la solvabilité à plus long terme qui est importante ici. Celle-ci se calcule par différence entre l'excédent de ressources permanentes sur les emplois de longue durée (le fonds de roulement net) et les besoins nets de financement du cycle d'exploitation. C'est une manière d'approcher la notion d'équilibre financier, fondamentale dans une optique stratégique, et qui est à la base de la solvabilité structurelle de l'entreprise.

Les ratios d'endettement évaluent l'autonomie financière de l'entreprise (poids des sommes empruntées par rapport à celles qu'elle détient en propre) et donnent une première indication sur l'attitude qu'adopteront probablement les bailleurs de fonds éventuellement sollicités pour financer la stratégie. Cela dit, il ne faut pas réduire la question de la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources financières à la seule prise en compte des ratios de rentabilité, solvabilité, endettement. D'autres facteurs interviennent :

- ✚ La composition du capital et le système: de valeur des actionnaires (volonté d'indépendance, goût du risque) ;
- ✚ Les relations entre le conseil d'administration et l'équipe dirigeante ;
- ✚ La disponibilité des moyens financiers chez les actionnaires pour d'éventuelles augmentations du capital ;
- ✚ Les relations entre l'équipe dirigeante et les banquiers, et la politique d'endettement de l'entreprise ;
- ✚ La volonté d'utiliser des leviers externes (franchise, joint-venture) pour accélérer la croissance.

3. Pour terminer, il nous semble nécessaire de faire trois remarques de portée méthodologique :

- ✚ Le diagnostic des ressources est clairement finalisé : il s'agit de savoir si l'entreprise a réellement la capacité à se saisir des opportunités et de faire face efficacement aux menaces. Il n'est donc pas question, là non plus, de porter des appréciations normatives sur l'ensemble des opérations réalisées par l'entreprise. De ce point de vue, cette phase de diagnostic ne doit pas être assimilée à un **audit opérationnel**.
- ✚ Pour des raisons du même ordre, il conviendront de ne pas rechercher systématiquement l'exhaustivité, mais plutôt de privilégier l'efficacité du diagnostic. L'arbitrage n'est évidemment pas simple à opérer, la crainte d'une information lacunaire étant souvent forte; mais l'excès d'informations peut se révéler tout aussi paralysant pour l'analyste. On peut procéder par une analyse de la structure de la chaîne de valeur, ce qui permet notamment d'évaluer, à chaque niveau de cette chaîne, la valeur supplémentaire ajoutée au produit; on détermine ainsi ce qui est "vendable" pour les clients et ce qui ne l'est pas et qu'il faudra alors minimiser. Une autre méthode possible de recueil des éléments pertinents sur les ressources et leur mise en œuvre pourrait être de partir des problèmes et dysfonctionnements considérés comme récurrents par les membres de l'entreprise. Ce sera ainsi l'occasion d'approfondir les pistes ouvertes au cours de la phase d'identification de l'entreprise, première étape du diagnostic stratégique. Les perceptions des acteurs internes ne seront sans doute pas suffisantes et l'analyste devra également se forger ses propres représentations. L'expérience montre que l'immersion dans l'organisation au cours des phases préalables du diagnostic permet d'atteindre rapidement cet objectif.
- ✚ Enfin, il faut éviter le travers consistant à privilégier l'information chiffrée au détriment des éléments qualitatifs, plus difficiles à exploiter, il est vrai. Les

données qualitatives sont pourtant indispensables à la conduite d'une réflexion stratégique. Dans ce souci, il ne faut pas hypertrophier le diagnostic financier, généralement bien maîtrisé par l'analyste et qui présente l'avantage de reposer sur des données facilement accessibles ; l'approche quantitative donne également un caractère de rigueur scientifique que l'on a tendance à refuser aux appréciations qualitatives. Mais cette rigueur n'est parfois qu'apparente, la précision des chiffres étant elle-même illusoire. On sait par exemple que les prix de revient des produits sont calculés à la décimale près, alors que les clés de répartition des coûts fixes sont souvent choisies de manière quelque peu arbitraire.

2.6. La synthèse du diagnostic

1. La masse d'informations recueillies tout au long du diagnostic stratégique nécessite une mise en forme rigoureuse, afin de faire apparaître les problèmes-clés, de les hiérarchiser, de mettre en évidence leurs interactions et, in fine, d'orienter sur les manœuvres stratégiques souhaitables. La méthode la plus classique consiste à confronter les opportunités et menaces externes aux forces et faiblesses internes de l'entreprise, dans une logique identique à celle du modèle LCAG présenté plus haut. On dressera alors un tableau dans lequel seront rangés les différents éléments issus du diagnostic global. Un exemple en est donné ci-dessous, avec la matrice MOFF (Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses) appliqué au cas de VOLKSWAGEN :

	<p style="text-align: center;">Forces internes</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Fortes capacités en R & D. et engineering 2- Puissant réseau commercial et de service 3- Bonnes capacités en production et automatisation 	<p style="text-align: center;">Faiblesses internes</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Forte dépendance par rapport à un produit 2- Croissance des coûts en Allemagne 3- Aucune expérience des syndicats US en cas de construction d'une usine aux USA
<p style="text-align: center;">Opportunités externes</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Demande croissante pour des voitures plus luxueuses avec de nombreuses options 2- Offres attractives pour construire une usine d'assemblage aux USA 3- Chrysler et American Motors ont besoin de petits moteurs 	<p style="text-align: center;">Fo/O</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- conception et fabrication d'une gamme avec de nombreuses options et différents niveaux de prix (Dasher, Scirocco, Rabbit, Audi) 2- Construction d'une usine d'assemblage en utilisant les compétences en R & D. engineering et production 3- Fabrication de moteurs pour Chrysler et AMC 	<p style="text-align: center;">Fa/O</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Elaborer des modèles compatibles pour différents niveaux de prix 2- Construire une usine aux USA pour faire face aux coûts croissants en Allemagne ; recruter des managers américains expérimentés en matière de relations avec les syndicats de travailleurs américains
<p style="text-align: center;">Menaces externes</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Taux de change : dévaluation du dollar par rapport au mark 2- Concurrence des constructeurs japonais et américains 3- Crise du pétrole 	<p style="text-align: center;">Fa/M</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Réduire l'effet du taux de change en construisant une usine aux USA 2- Faire face à la concurrence avec une technologie avancée de conception (ex. Rabbit) 3- Réduire la consommation de carburant par technologie d'injection et conception de moteurs diesels efficaces 	<p style="text-align: center;">Fa/M</p> <ul style="list-style-type: none"> A- Eliminer les faiblesses (évoluer vers une stratégie fo/O) : réduire la menace concurrentielle en développant une ligne flexible de produits B- Options possibles mais non employées par WW <ul style="list-style-type: none"> 1- alliance avec Chrysler ou AMC 2- se retirer du marché US

Application de la matrice MOFF au cas VW, pour la période 1973-1975

2. Toute la difficulté réside bien sûr dans la manière de construire une telle synthèse et de l'interpréter. La priorité peut être accordée par l'analyste aux déterminants externes, qui constitueront alors le pivot de l'analyse stratégique. Il peut aussi centrer sa réflexion sur l'analyse de la structure concurrentielle du secteur et sa dynamique industrielle. Il peut également se focaliser sur l'identification des facteurs clés de succès ou bien considérer comme prioritaires les caractéristiques propres de l'entreprise, sa logique interne de création de valeur. Cette dernière logique correspond à « l'identification des domaines d'excellence ». Dans cet esprit, par exemple, la réflexion stratégique partira de la "formule stratégique", c'est-à-dire de ce qui fait la spécificité de la firme et lui procure une compétence distinctive majeure.

3. Il est évident que le point de vue adopté pour la synthèse n'est pas neutre quant au choix des variables d'ajustement et, par suite, des formulations stratégiques. On voit bien dès lors que, de la première étape du diagnostic jusqu'à sa synthèse, on est confronté en permanence à des problèmes de rigueur liés aux hypothèses de travail, aux choix opérés par l'analyste dans l'identification des critères qu'il estime pertinents et leur hiérarchisation. De plus, la démarche est conditionnée par les possibilités d'accès à l'information et à la qualité des données recueillies. En particulier, il est très difficile de bien analyser la situation des concurrents. Cet aspect est suffisamment important pour qu'une fonction « d'analyste de concurrence » soit en voie de création dans certaines entreprises américaines. Cela pose évidemment des problèmes d'éthique, concernant en particulier les moyens mis en œuvre pour la collecte des informations. Mais on peut aussi interpréter l'émergence d'une telle fonction comme une volonté d'exploiter de manière plus systématique et rigoureuse l'ensemble des sources d'information concernant les firmes concurrentes. Elle s'inscrirait alors dans la logique de la "veille stratégique", complétant utilement l'examen en continu des différentes composantes, économiques, technologiques et sociétales de l'environnement.

4. il convient également de préciser que les évolutions les plus récentes en matière d'analyse stratégique tendent à centrer de plus en plus la réflexion sur les compétences de l'entreprise.

Les années 90 ont vu la diffusion d'analyses stratégiques fondées plus sur les ressources de l'entreprise que sur l'étude approfondie de l'environnement. Ce passage du marché à l'organisation traduit l'idée que la stratégie est dépendante des ressources disponibles de l'entreprise, matérielles et immatérielles. Un tel retournement de problématiques a suscité l'apparition de concepts nouveaux (pôle de compétences, plate-forme stratégique).

Les pôles de compétences (core competences)

Dans un article pionnier, Prahalad et Hamel (1990) montrent les limites des outils traditionnels comme les modèles d'analyse de portefeuille. Pour eux, dans le contexte des années 90, les entreprises "seront jugées sur leur capacité à identifier, cultiver et exploiter un pôle de compétences qui génère de la croissance (...)". Ils définissent le pôle de compétences comme "l'apprentissage collectif de l'organisation, en matière de coordination des différentes activités et d'intégration des différents types des technologies", mais aussi en matière d'organisation du travail, de communication etc. Dans cette optique, le pôle de compétences se

substitue au concept de DAS, mais est plus difficile à identifier que celui-ci, Les auteurs caractérisent un pôle de compétences par le fait qu'il :

- ✚ Procure l'accès à une grande variété de marchés ;
- ✚ Contribue significativement à la valeur perçue par le client ;
- ✚ Est difficilement imitable par les concurrents.

Ainsi identifiés, les pôles de compétence doivent être consolidés et servir de base à la croissance de l'entreprise sur ses marchés actuels ou, bien entendu, sur des marchés nouveaux.

Les plates-formes stratégiques

Dans la lignée des auteurs précédents, le BCG a proposé le modèle de plate-forme stratégique. Ce concept, en réalité peu différent de celui de pôle de compétences, associe des compétences de métier et des capacités organisationnelles. Par la mise en cohérence de ses capacités organisationnelles et de ses compétences métiers, l'entreprise atteindra une compétitivité durable. Les compétences de métier sont définies comme "un assemblage de savoir-faire et d'expérience, long à construire et difficile à imiter". Les capacités organisationnelles conditionnent la qualité d'exécution des organisations : participation active des équipes de l'entreprise, capacité de réponse, qualité, multivalence, capacité d'apprentissage, etc.

Un tel ensemble est censé assurer un développement cohérent, les différentes options stratégiques définies par l'entreprise étant alors une occasion de valoriser ses compétences et capacités.

3. Le contenu des stratégies

1. L'analyse stratégique doit conduire à la décision stratégique. Le processus permettant de passer de l'une à l'autre est complexe. La complexité vient notamment de la nature même de la démarche d'analyse stratégique, par essence itérative. Toute personne ayant réalisé un diagnostic de ce type sait bien qu'on n'attend pas d'avoir rassemblé tous les éléments d'information pour commencer à échafauder des solutions. L'ordre de présentation des différentes étapes du diagnostic rappelées dans la section précédente a un caractère plus pédagogique que prescriptif. Dans la réalité, des va-et-vient sont fréquents, chaque phase pouvant compléter et enrichir une phase précédente. Les solutions se construisent fréquemment tout au long de la démarche, par incrémentation. Il en est ainsi pour l'élaboration des stratégies. Il est par exemple difficile d'affirmer que la stratégie d'ensemble est première et que les stratégies d'activités (c'est-à-dire les stratégies concernant les différents segments stratégiques ou DAS) doivent en constituer un sous-produit. Là encore, des allers et retours sont inévitables.

Le diagnostic global permet d'avoir une compréhension générale du problème stratégique de l'entreprise, dessine un cadre d'où se dégagent les orientations majeures. Celles-ci serviront de référence pour les options retenues activité par activité, lesquelles affineront, à leur tour, la formulation de la stratégie globale de la firme.

2. On retiendra donc que le contenu des différents niveaux de la stratégie se définit par itérations, et, par conséquent, que l'ordre de présentation adopté ici correspond plus à une commodité pédagogique qu'à un souci de chronologie. Dans certains cas, il est même impossible de comprendre une stratégie d'activité sans référence au niveau d'ensemble, par exemple pour décider de l'abandon d'une activité.

Le choix qui est fait ici sera de commencer par les stratégies d'activités. La raison en est simple : dans la section précédente, il a été évoqué à plusieurs reprises les manœuvres possibles d'une firme pour faire face à la pression de la concurrence. Cela renvoie à ce que M. POTER appelle les stratégies de base, ou stratégies "génériques" : action sur les coûts, différenciation... Nous préciserons ces notions dans un premier temps en traitant des stratégies d'activités et aborderons les stratégies d'ensemble dans un second paragraphe.

3.1. Les stratégies d'activités concernant les DAS

3.1.1. Les stratégies génériques

Nous les analyserons en reprenant la typologie des stratégies concurrentielles établie par M. PORTER dans son ouvrage "Choix stratégiques et concurrence". L'auteur dégage quatre grandes orientations possibles :

- La domination globale par les coûts ;
- La différenciation ;
- La concentration ;
- Le dégagement.

Parmi ces quatre stratégies de base encore appelées "stratégies génériques", on perçoit clairement que les trois premières répondent à une volonté de maintenir durablement une position compétitive ; ce n'est bien sûr pas le cas de la dernière, qui correspond à la mise en œuvre des préconisations issues des analyses de portefeuille, c'est-à-dire l'abandon des activités à potentiel de croissance apparemment limité et/ou si la position stratégique de la firme y est faible.

3.1.2. Le dégagement

L'abandon d'une activité semble évident lorsque le DAS se situe dans le quadrant inférieur droit des matrices BCG (ce sont les "poids morts"), ADL ou Mc KINSEY. Quand une activité arrive en phase de déclin ou offre peu de perspectives de croissance, ne génère pas de liquidités, et pour laquelle la firme a une position compétitive marginale par rapport à ses concurrents, le retrait procède du simple bon sens. La réalité est évidemment beaucoup moins simple. De nombreuses entreprises se retirent d'un secteur alors que l'activité est rentable. Ce fut le cas de THOMSON qui a vendu aux Italiens sa filiale électroménager, activité qui dégagait pourtant un flux positif net de liquidités. AIR FRANCE a vendu ses hôtels Méridien, eux aussi très rentables.

Ce type de comportements ne peut être compris que par référence aux problèmes stratégiques majeurs de ces entreprises, besoin vital de capitaux (AIR FRANCE), volonté de recentrage sur des métiers de base (THOMSON). Cette volonté est d'ailleurs, nous l'avons déjà dit, une tendance générale. On l'observe dans tous les secteurs de l'économie. KODAK a décidé la vente de ses activités sans lien avec la photo et l'imagerie, renonçant ainsi à la politique de diversification dans le secteur de la santé. Il en résulte un mouvement de concentration dans de nombreux secteurs économiques, comme par exemple dans l'industrie du ciment.

Les stratégies de dégagement peuvent donc concerner une activité, quelle que soit la phase du cycle de vie dans laquelle elle se situe. Elles sont souvent motivées par des considérations portant sur l'équilibre du portefeuille d'activités et sur l'allocation des ressources de l'entreprise (incapacité, par exemple, à assurer les investissements). Simple dans son principe, la décision de dégagement ne l'est cependant pas toujours quant à sa mise en œuvre. Les difficultés peuvent intervenir au moment de la cession des actifs (il faut trouver un acquéreur) ou pour des raisons sociales (conflit entraîné par la crainte des restructurations et d'éventuels licenciements collectifs). De plus, l'entreprise qui se retire d'une activité sans réinvestir dans une autre verra, au moins transitoirement, croître la part de ses charges de structure.

3.1.3. Les stratégies de base

Pour PORTER, c'est la position de la firme face à la concurrence qui va déterminer si sa rentabilité sera supérieure ou inférieure à la moyenne du secteur. Une position concurrentielle dominante permet d'atteindre des taux de

rendements élevés, même si la rentabilité moyenne du secteur est modeste. Tout repose alors sur la capacité de l'entreprise à se constituer un avantage concurrentiel décisif et durable face aux entreprises rivales. Or, il n'existe que deux sources possibles créant un tel avantage : des coûts moins élevés que les concurrents ou une offre différenciée de produits. C'est au regard de ces deux types de domination qu'il convient d'analyser, en dernier ressort, les forces et les faiblesses de l'entreprise et sa capacité à maîtriser les cinq forces de la concurrence (rivalités internes, menaces de nouveaux entrants et de produits de substitution, pouvoir des fournisseurs et des clients).

Si on croise les deux types d'armes concurrentielles avec le champ d'activité sur lequel l'entreprise s'appuie pour les mettre en œuvre, on définit les trois grandes stratégies de base :

		Avantage concurrentiel	
		<i>Coûts moins élevés</i>	<i>Différenciation</i>
Champ concurrentiel	<i>Cible large</i>	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	<i>Cible étroite</i>	3A. Concentration fondée sur des coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

Les trois stratégies de base

Ces stratégies génériques sont applicables à n'importe quel secteur industriel. L'éventail des choix sera en revanche différent en fonction de deux paramètres essentiels :

- ✚ Les perspectives d'évolution de l'activité et donc la phase du cycle de vie dans laquelle elle se trouve ;
- ✚ La structure concurrentielle du secteur : concurrence pure et parfaite, monopolistique, oligopolistique.

Avant de les examiner en détail, il convient de préciser que, pour PORTER, une entreprise ne peut rechercher simultanément les deux types d'avantage concurrentiel : elle ne peut pas poursuivre plus d'une stratégie de base à la fois au risque de "s'enliser dans la voie médiane". Une firme qui s'y risque serait "handicapée dans n'importe quel segment par rapport à celles qui ont opté pour une stratégie de base". Cette appréciation est partiellement démentie dans la réalité, où l'on observe que les entreprises poursuivent des objectifs concomitants de baisse des coûts et de différenciation, et cherchent effectivement à combiner les deux armes pour une même activité. C'est le cas par exemple d'IKEA qui a multiplié les innovations afin de modifier les règles du jeu de la concurrence dans son secteur. IKEA a pu ainsi proposer des meubles standardisés différents de ceux du marché en pratiquant parallèlement une politique de réduction des coûts à plusieurs niveaux essentiels de la chaîne de valeur :

- ✚ Suppression de l'étape d'assemblage très coûteuse (les meubles sont en kit) ;
- ✚ Réduction des coûts logistiques (à plat, les meubles sont moins coûteux à transporter) ;
- ✚ Vente en libre service (le lieu de vente et le lieu de stockage sont confondus) ;
- ✚ Suppression des coûts de livraison (le client emporte les meubles).

3.1.4. La domination globale par les coûts

L'idée en est simple ; l'entreprise la plus compétitive dans un secteur d'activité est celle qui aura les coûts les plus bas. L'action prioritaire consistera alors à réduire les coûts complets. Cela concerne donc les coûts directs de fabrication et de commercialisation, mais aussi les charges de structure.

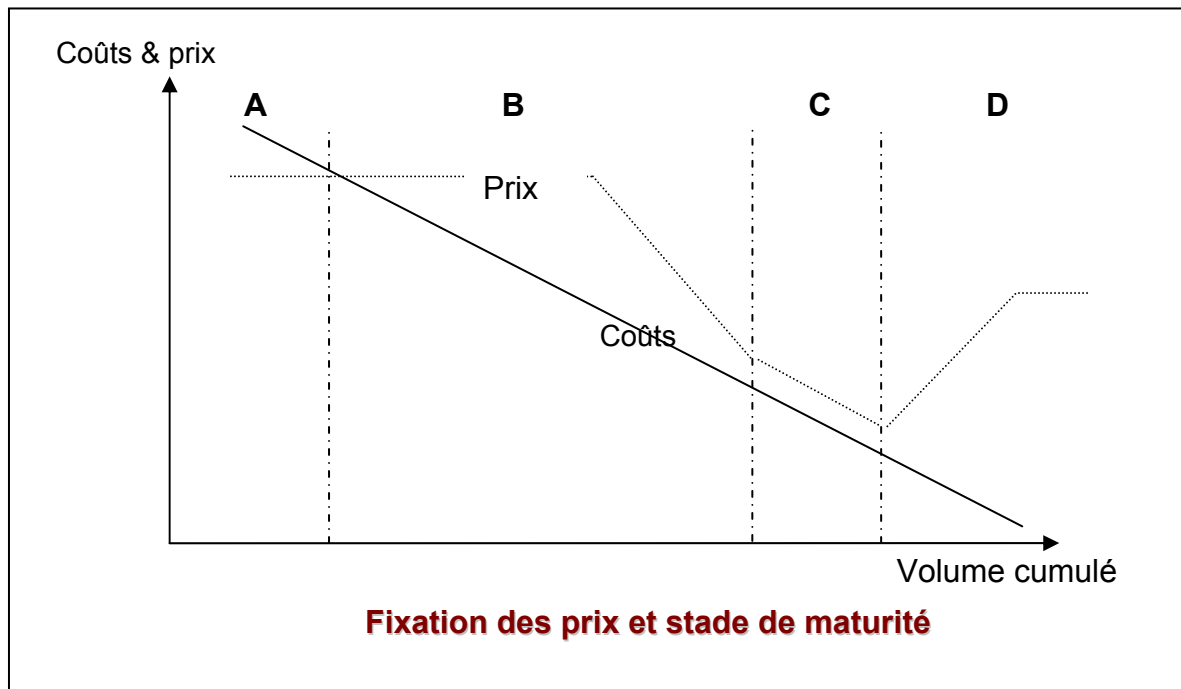
Dans un contexte de libre concurrence où les prix sont une donnée imposée par le marché, la baisse des coûts permet de dégager une marge supérieure à celle des concurrents et donc d'acquérir une position de domination. Le comportement des entreprises japonaises en est une excellente illustration; bien avant leurs homologues occidentales, elles ont concentré leurs efforts sur les opérations génératrices de coûts et non créatrices de valeur ajoutée afin d'optimiser la gestion des flux internes (par exemple, toute la logistique de production : approvisionnements, transferts, manutention, stockage).

Dans l'optique d'une domination par les coûts, la structure de ces derniers joue un rôle-clé et en particulier le ratio charges variables / charges fixes. Il définit en effet le seuil de rentabilité et permet de mesurer la sensibilité de la firme à l'effet "volume de production". Plus les charges fixes seront faibles, plus l'entreprise bénéficiera de cet effet en cas de croissance du marché. L'avantage est alors fondé sur le principe des courbes d'expérience (économies d'échelle, effet d'apprentissage, gains de productivité par amélioration de procédé, investissement).

La recherche d'un volume accru de production et de ventes devient dès lors un enjeu majeur pour cumuler le maximum d'expérience, augmenter les marges et ériger des barrières à l'entrée du domaine pour de nouveaux arrivants éventuels.

Plus concrètement, ces stratégies de recherche d'une position dominante par les coûts (dites" aussi "volume-prix") peuvent être plus ou moins efficaces en fonction de la croissance du secteur. Lorsque celle-ci est élevée, la situation est la plus favorable. La firme peut augmenter sa part de marché sans réduire pour autant celle de ses concurrents ; elle pourra donc, par augmentation des volumes vendus, maintenir ses prix et accroître sa marge, sans déclencher de "guerre des prix". Si la croissance est faible ou nulle, les positions concurrentielles dans le domaine d'activité n'évolueront que marginalement, la baisse des coûts par accumulation de production devenant quasiment inopérante. D'autres scénarios liés à la politique de prix associée à ces stratégies de domination sont envisageables en fonction de la maturité de l'activité. En phase de démarrage, les prix pourront être inférieurs aux coûts de production dans un souci de pénétration du marché (les Japonais ont d'ailleurs fréquemment été soupçonnés de dumping), puis rester stables en phase de croissance (les marges sont alors positives) ;

l'arrivée de nouveaux concurrents attirés par le niveau de rentabilité du domaine conduira à une baisse des prix, ces derniers tendant à se rapprocher du niveau des coûts de production en phase de maturité; le désengagement progressif de certaines firmes entraînera une hausse des prix en phase de déclin, ce qui permettra aux firmes restantes de rentabiliser leur position.



Sans doute la plus évidente dans son principe, la stratégie de domination par les coûts est sans effets dans les secteurs où la concurrence ne joue pas sur les prix (l'industrie du luxe par exemple). Par ailleurs, là où elle peut jouer pleinement, elle suppose de la part des entreprises des aptitudes spécifiques et ne sont pas exemptes de risques, comme le résume le tableau suivant. Nous avons déjà évoqué le danger d'une guerre des prix. On notera également qu'une firme n'est jamais à l'abri de l'arrivée d'un produit de substitution qui anéantira l'expérience cumulée et ruinera une position dominante, acquise parfois au détriment de la rentabilité immédiate. Elle n'est pas non plus à l'abri de manœuvres d'une entreprise qui, on l'a vu plus haut avec l'exemple de IKEA, intervient avec une nouvelle courbe d'expérience, modifiant ainsi et à son profit, les règles du jeu concurrentiel.

<i>Risques</i>	<i>Compétences et ressources nécessaires</i>	<i>Modes d'organisation adéquats</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progrès techniques annulant l'effet d'expérience et/ou les investissements passés ▪ Imitation et investissements plus modernes des concurrents ▪ Baisse de la capacité d'innovation produit du fait de « l'obsession des coûts » ▪ Inflation par les coûts et pouvoir de la distribution qui pèsent sur les marges ou obligent à réduire la différence de prix/produits concurrents différenciés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissements soutenus en capital technique ▪ Ingénierie et efficacité technique en processus ▪ Aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits ▪ Efficience de la main-d'œuvre ▪ Systèmes de distribution adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de gestion et des coûts élaboré ▪ Audits fréquents et détaillés ▪ Organisation et responsabilités structurées et parfaitement définies ▪ Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis

Risques et aptitudes requises de la domination globale par les coûts

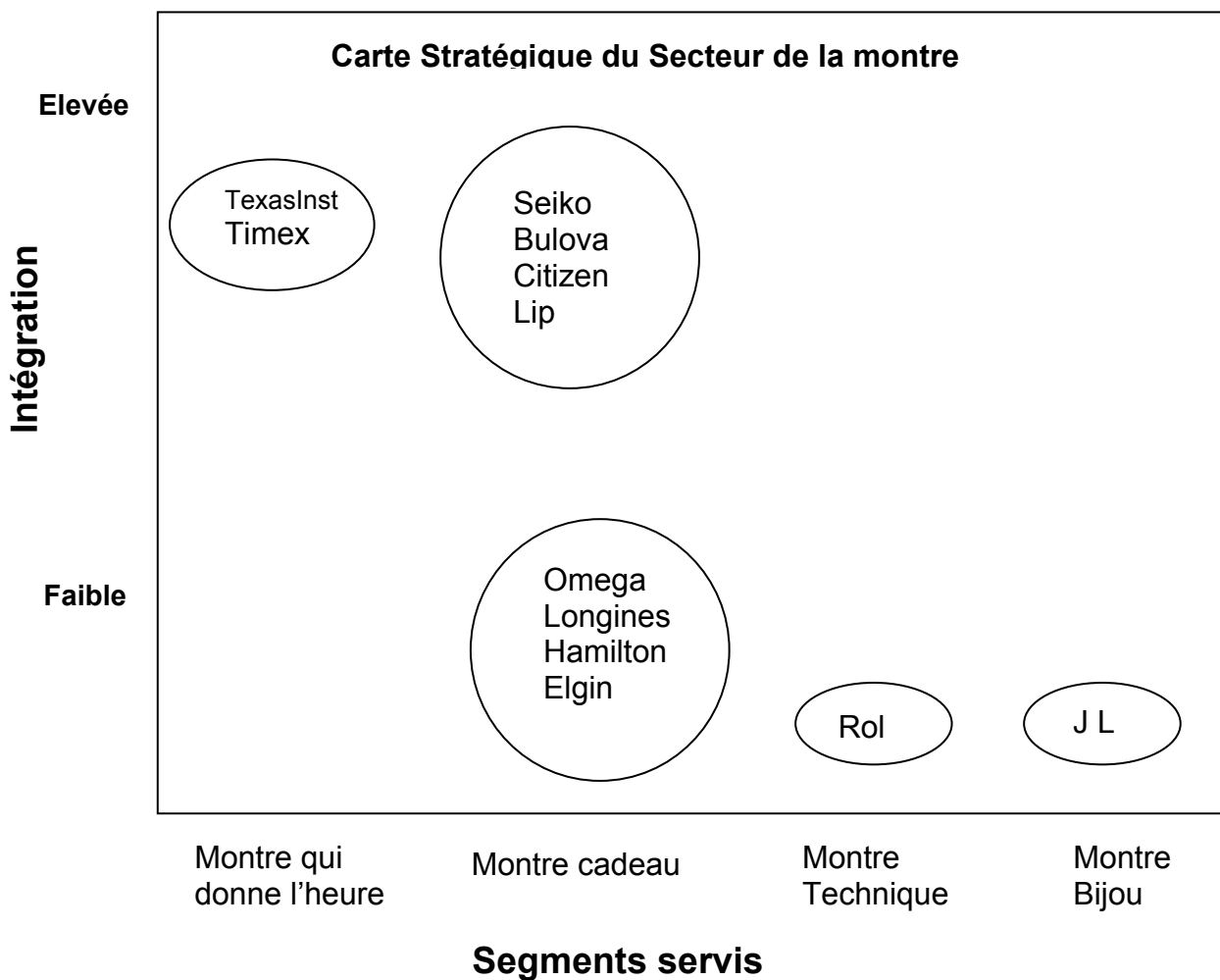
3.1.5. La différenciation

Une stratégie de différenciation consiste pour la firme à conquérir le leadership dans une activité par la recherche d'un avantage fondé sur une offre distincte de celle de ses concurrentes et validée par le marché. La différenciation repose sur des caractéristiques du produit considérées comme importantes par les consommateurs mais ne se limite pas aux seuls aspects marketing. Il peut donc s'agir d'actions sur le produit lui-même, ses spécificités, sa qualité, son esthétique, son conditionnement, ses modalités de distribution. Elle porte également sur des améliorations en termes d'outil productif et d'optimisation entre les différents éléments de la chaîne de valeur. Enfin, elle peut concerner le niveau des prestations associées. Par exemple, DARTY s'est constitué un avantage durable en jouant sur la qualité de son service après-vente. Certains producteurs de lessives ont conquis un avantage concurrentiel en proposant des poudres non polluantes : la fonction d'usage est la même, mais elles satisfont en outre les préoccupations écologiques des consommateurs, souvent prêts à payer un sur-prix pour une caractéristique importante à leurs yeux.

L'attrance actuelle des consommateurs pour des produits non standardisés, plus individualisés, ouvre un champ large pour les stratégies de différenciation. Le

problème est bien sûr de savoir jusqu'où les clients accepteront de surpayer la caractéristique distinctive. Un des risques est de sélectionner implicitement un segment particulier de clientèle et d'opérer de fait une stratégie d'écrémage. La logique de la différenciation est donc l'inverse de celle d'une domination par les coûts puisque l'entreprise n'a pas d'objectifs en termes de volume et d'accroissement de ses parts de marché et qu'elle cherche à éviter la concurrence directe par les prix et les coûts. Par l'avantage que lui procure une offre différenciée, elle vise des marges unitaires plus élevées et donc une rentabilité supérieure.

Les stratégies de différenciation modèlent la structure concurrentielle des secteurs d'activité. Bien souvent, les entreprises les mettent en œuvre sur un segment particulier du marché, l'intensité de la différenciation étant d'autant plus forte que l'activité se situe dans la phase de démarrage ou de croissance de son cycle de vie. En reprenant la notion de carte stratégique exposée dans la section précédente, on peut repérer rapidement les stratégies adoptées par les différents producteurs. La différenciation limite alors la lutte concurrentielle entre groupes stratégiques ayant ciblé des triplets produit/marché/technologie spécifiques. Par exemple, dans la carte ci-dessous du secteur de la montre, on s'aperçoit que les firmes recherchent la domination dans leur segment et non pas sur le marché dans son ensemble :



STRATEGOR propose une typologie des différentes modalités possibles de différenciation, en les évaluant par rapport à "l'offre de référence", c'est-à-dire l'offre que, sur un marché donné, la majorité de consommateurs s'attend à se voir proposer. La différenciation peut alors s'opérer "par le haut" (accroissement du couple valeur/prix par rapport à l'offre de référence) ou par le bas (diminution de ce couple) ; de plus, l'une et l'autre peuvent s'adresser à l'ensemble du marché ou ne concerner qu'un segment particulier. En croisant les deux variables, on obtient les étapes suivantes :

- ✚ **Les stratégies d'amélioration** : l'offre est considérée comme supérieure à celle de référence et se substituerait à cette dernière si le prix était équivalent. L'existence d'offres améliorées repose donc sur une politique de prix supérieurs et ceux de l'offre de référence : c'est le cas pour Mont-blanc dans le secteur des stylos, de PARABOOT dans le domaine de la chaussure...
- ✚ **Les stratégies de spécialisation** l'offre différenciée s'adresse à un segment de clientèle spécifique, seul susceptible de la valoriser. C'est le cas des producteurs de vêtements pour personnes aux mensurations atypiques.
- ✚ **Les stratégies d'épuration** : l'offre est inférieure à celle de référence, mais une politique de prix bas est pratiquée afin de pénétrer le marché. Dans l'automobile, LADA ou SKODA ont eu un tel comportement ; qualité discutable, esthétique archaïque, finition approximative, prix très attractifs.
- ✚ **Les stratégies de limitation** : là aussi l'offre est dégradée par rapport à celle de référence et s'adresse à un segment du marché disposé à accepter cette dégradation, moyennant un prix inférieur.

Une différenciation réussie suppose une sanction positive du marché. Or, celle-ci repose plus sur des éléments subjectif sur des perceptions que sur les caractéristiques propres des produits proposés. Si l'offre différenciée n'est pas clairement perçue par le consommateur, indépendamment d'authentiques améliorations intrinsèques du produit, l'échec sera patent. Le maillon marketing est à cet égard essentiel, car c'est lui qui permet de valoriser la différenciation. D'autre part, une volonté de différenciation doit s'accompagner, d'une bonne maîtrise des différences de prix par rapport aux offres concurrentes, et s'adapter à d'éventuelles stratégies de domination par les coûts de la part des firmes rivales. Dans certaines activités, la différenciation est opérée avec une politique concomitante de prix attractifs (exemple de KIS dans les "services-minute"). Plus généralement, le tableau suivant indique les principales aptitudes requises par la différenciation et les principaux risques encourus :

<i>Risques</i>	<i>Compétences et ressources nécessaires</i>	<i>Modes d'organisation adéquats</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacité à maîtriser la différence de coûts / firme dominante ▪ Perte d'importance des facteurs de différenciation ▪ Banalisation et imitation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuition et créativité ▪ Capacités de recherche ▪ Technologie du produit ▪ Capacités commerciales ▪ Image ▪ Tradition dans le secteur ou combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs ▪ Coopération élevée des circuits de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination élevée des fonctions R&D et marketing ▪ Attraction exercée sur les personnes possédant les qualifications requises ▪ Objectifs et contrôle quantitatifs mais aussi qualitatifs

Risques et aptitudes requises par la différenciation

3.1.6. La concentration (ou focalisation)

Elle correspond au comportement des entreprises qui, par manque de ressources ou par volonté de ne pas dépasser une certaine dimension, font le choix d'une cible étroite. Elles sélectionnent un segment du marché et cherchent à y construire un avantage concurrentiel décisif. La concentration repose sur l'idée que la rentabilité sur le segment choisi sera supérieure à celle des concurrents présents sur l'ensemble des segments du marché. Les armes concurrentielles pour mettre en œuvre ces stratégies de "niche" (ou de "créneau") sont les mêmes que celles évoquées précédemment : domination par les coûts ou différenciation sur le segment. Les stratégies de spécialisation et de limitation présentées ci-dessus obéissent à une logique de focalisation.

La réussite de la stratégie de concentration dépendra en grande partie de la pertinence du choix relatif au segment ciblé. Celui-ci doit être suffisamment distinct des autres segments du secteur et, de préférence, mal servi par les firmes "généralistes", et présenter des perspectives de rentabilité attrayantes ; les critères de segmentation sont ceux de l'analyse marketing type de clientèle, de réseaux de distribution, de zones géographiques... La focalisation fondée sur la différenciation s'attachera plus précisément à l'analyse des besoins propres du segment considéré. La focalisation fondée sur les coûts cherchera à exploiter le comportement particulier du segment à l'égard des coûts.

Les risques auxquels s'expose une entreprise recherchant la focalisation sont les mêmes que ceux liés à la différenciation ou à la domination par les coûts : dégradation ou perte des éléments de différenciation, détérioration de l'avantage

du coût, risque de sur-segmentation opérée par les concurrents à l'intérieur de la cible. Pour maintenir les barrières à l'entrée de la "niche", les entreprises ont d'ailleurs intérêt à ce que celle-ci ne grandisse pas trop, sinon la convoitise de firmes plus puissantes deviendrait une menace tangible. Dans cette optique, la focalisation est avant tout une stratégie de marge, pas de volume.

La focalisation semble en tout cas particulièrement bien adaptée aux entreprises de petite taille. Les grandes firmes, quant à elles, auront plutôt tendance à adopter l'une ou l'autre des deux premières stratégies de base sur l'ensemble du domaine, les aptitudes nécessaires pour garantir leur réussite étant souvent incompatibles avec la logique de concentration sur une cible étroite.

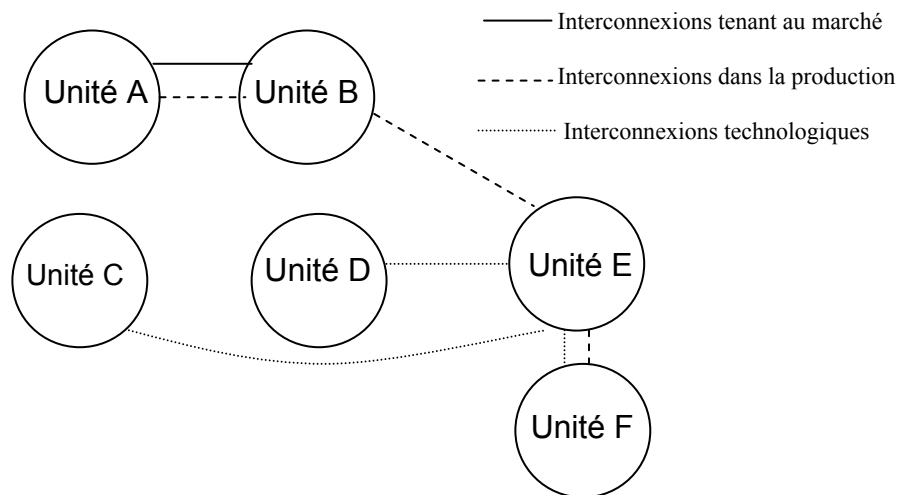
3.2. Les stratégies d'ensemble

1. Les stratégies d'ensemble reposent sur une réflexion en termes de portefeuille d'activités. Mais cette réflexion n'est que l'une des dimensions de l'élaboration d'une stratégie d'ensemble. Celle-ci engageant l'avenir de la firme dans sa globalité, un processus itératif est indispensable afin d'associer les différents niveaux de responsabilité et de prise de décision.

2. La réflexion sur le portefeuille d'activités constitue la première étape de la formulation d'une stratégie d'ensemble : quel champ d'activités et quelle étendue géographique l'entreprise doit-elle couvrir ? C'est à ce niveau que vont se dessiner les orientations majeures en fonction des résultats du diagnostic stratégique : diversification du portefeuille, recentrage sur des activités de base, abandon de certains domaines, intégration verticale, internationalisation...

Nous reviendrons plus en détail sur le contenu de ces différentes stratégies dans les paragraphes suivants. Des choix qui seront opérés va dépendre l'allocation des ressources de la firme. La difficulté tient à la recherche d'une cohérence entre le niveau d'ensemble du portefeuille et le niveau d'engagement dans chacun des DAS. Cela suppose une coordination étroite entre la direction générale et les différents directeurs d'activités et/ou les responsables de zones géographiques ; elle donne lieu à des arbitrages parfois délicats dans l'établissement des priorités d'affectation des ressources.

3. Se pose alors immédiatement une seconde question fondamentale : comment coordonner les stratégies des différentes unités ? Faut-il encourager leur autonomie, comme le fait par exemple RHONE POULENC en structurant ses activités en SBU (Strategic Business Units), ou bien faut-il privilégier la recherche de liens et de synergies entre elles ? Pour y répondre, M. PORTER estime nécessaire d'élaborer une stratégie horizontale coordonnant les objectifs et les stratégies des unités ayant des liens entre elles. A défaut, le risque est grand de laisser se développer les tendances "centrifuges", par exemple lorsque l'évolution de chaque unité obéit à une logique propre qui se révèle peu compatible avec celle des autres unités. De plus, les transferts de savoir-faire entre unités ne seront pas optimisés. Il est donc important de repérer toutes les interconnexions tangibles entre unités, comme le suggère le schéma suivant :



Les interconnexions tangibles dans une firme diversifiée

4. **Des compétences managériales** seront requises pour assurer la coordination des interconnexions et, plus généralement, pour fixer le cadre dans lequel on souhaite voir évoluer les avantages concurrentiels dont l'entreprise veut disposer par rapport à ses rivales. Si le diagnostic a pu mettre en évidence d'éventuelles lacunes dans les savoir-faire managériaux, l'élaboration de la stratégie d'ensemble est l'occasion de les pallier par formation ou par recrutement. L'ensemble des compétences distinctives et managériales est, nous l'avons vu dans la section précédente, une composante-clé de l'identité de l'entreprise. Cela explique le rôle central qu'elle occupe dans le schéma ci-dessus, au coeur du système de décision.

5. L'étape suivante consistera à préciser **le mode de développement** correspondant aux options stratégiques choisies. L'entreprise, au niveau de sa direction générale, pourra privilégier le développement interne (dit "organique"), ou la croissance externe par acquisitions ou alliances. Dans la première section, nous avons déjà évoqué l'exemple de BSN (stratégie d'acquisitions) et d'ACCOR (stratégie d'alliances). Les stratégies de développement partagé sont de plus en plus nombreuses et peuvent concerner l'ensemble des domaines d'activité (l'exemple RENAULT et VOLVO, bien qu'éphémère, en est une bonne illustration) ou un segment particulier (PSA et FIAT pour la production commune d'un monospace concurrent de l'Espace). On a vu RHONE POULENC s'associer à AKZO via une nouvelle société commune qui accédera ainsi au second rang mondial dans le carbonate de soude. L'intérêt des alliances est évidemment de réduire le niveau des investissements nécessaires au développement.

6. **La dimension financière** participe donc pleinement du processus de formulation de la stratégie d'ensemble, le problème étant de savoir s'il faut élaborer cette dernière, quitte à en limiter les ambitions, en fonction des ressources disponibles ou chercher les moyens adaptés aux options stratégiques; retenues. En effet, toutes les entreprises ne disposent pas d'un "trésor de guerre" aussi important que celui de BMW, qui a permis à la firme allemande de racheter le constructeur britannique ROVER sans faire appel aux marchés financiers. Les stratégies financières prennent parfois la formule de montages subtils ; par exemple, lors du rachat par RHONE POULENC de l'entreprise COOPER spécialisée dans l'automédication, le groupe a proposé aux actionnaires un échange d'actions dans le cadre de son OPA.

7. Il est également nécessaire que la mise en œuvre d'une stratégie d'ensemble s'appuie sur des politiques cohérentes en matière de **ressources humaines** (RH). Ces dernières constituent un véritable atout compétitif sur lequel reposent tous les autres avantages concurrentiels (conception des produits, fabrication, vente). Pour harmoniser la stratégie de gestion des ressources humaines avec Les grandes orientations de développement, il convient d'anticiper les besoins futurs en compétences, de définir les grandes lignes des plans de formation dans une optique de gestion prévisionnelle des RH. La consultation des partenaires sociaux et des instances représentatives du personnel ne devra pas être négligée, de même que les relations avec les pouvoirs publics. Le rôle de ces deux composantes, interne et externe, est essentiel, notamment lorsque les orientations stratégiques comprennent des désengagements.

8. Enfin, vis-à-vis de l'extérieur, l'entreprise doit avoir le souci d'accompagner son changement stratégique d'une **communication institutionnelle**, visant à affirmer son identité au sein même de l'organisation et à renforcer l'image qu'elle donne d'elle-même dans le grand public. Les récentes opérations de privatisations réalisées par l'Etat ont toutes été précédées d'une diffusion de messages émanant des entreprises concernées, exposant leur stratégie, leurs compétences distinctives et mettant l'accent sur les caractéristiques susceptibles de valoriser leur image auprès du public (les performances des carburants de ELF dans la compétition automobile, par exemple).

9. La cohérence entre ces différentes dimensions de la stratégie d'ensemble est une condition nécessaire de sa réussite. Mais il est évident que le succès dépendra aussi de la pertinence des choix opérés. Or, ceux-ci sont fondés sur des hypothèses d'évolution, sur la construction de scénarios esquissant un futur probable dont rien ne garantit à priori qu'ils se réaliseront, surtout dans un environnement instable. Ce danger a été intégré, notamment par les entreprises soucieuses de limiter les rigidités induites par la planification stratégique. L'apparition d'un problème majeur ou d'une crise sera alors l'occasion d'une révision des principales orientations de la stratégie d'ensemble, concernant aussi bien la composition du portefeuille d'activités que l'étendue géographique de celles-ci.

LES PRINCIPALES STRATEGIES D'ENSEMBLE

La typologie qui est proposée ici est conforme à celle de la majorité des ouvrages de stratégie. Dans la réalité, on se doute bien que les situations « pures » sont rares et qu'une stratégie d'ensemble est fréquemment une hybridation des situations théoriques qui sont successivement :

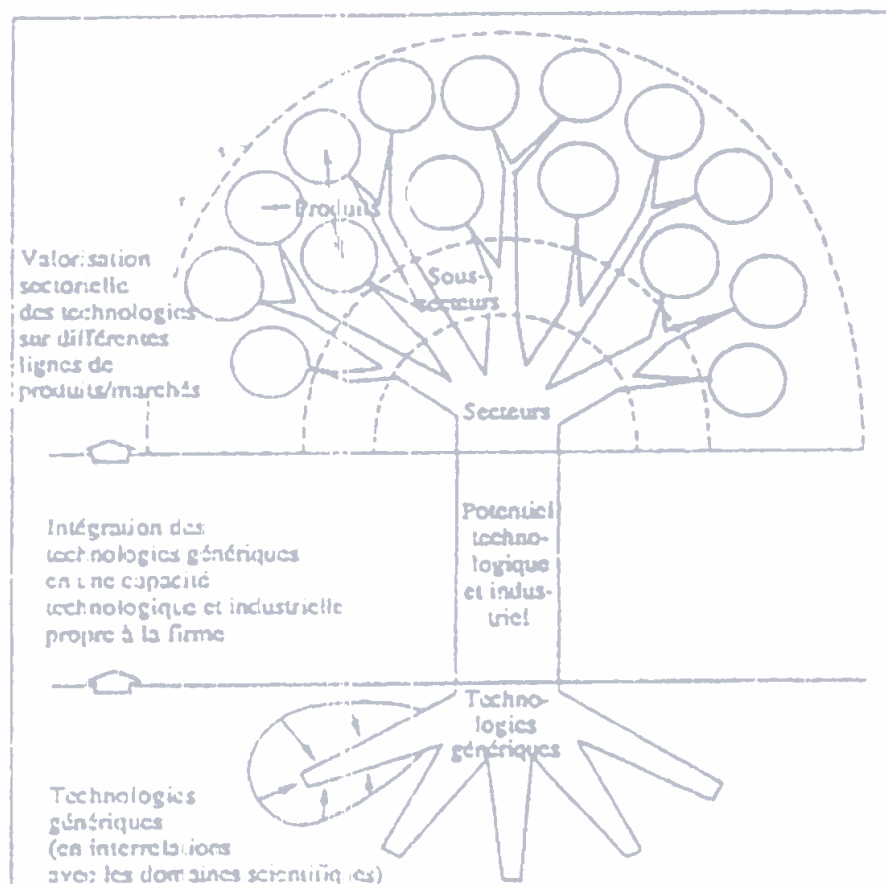
- Les stratégies de spécialisation ;
- Les stratégies de diversification ;
- Les stratégies d'intégration verticale ;
- Les stratégies interentreprises ;
- Les stratégies d'internationalisation.

A noter toutefois que, contrairement aux 3 premières catégories citées, les stratégies interentreprises et d'internationalisation pourraient être présentées

plutôt comme des aspects tactiques d'axes stratégiques (diversification, intégration verticale, filière) que comme des stratégies à part entière.

1. La spécialisation

Une entreprise peut décider de ne se maintenir que dans un seul domaine d'activité afin d'y exploiter un avantage concurrentiel qu'elle estime décisif et durable. Il s'agit d'une stratégie de spécialisation, restrictive si l'entreprise, vise une cible étroite (un créneau du marché), souple si elle cherche à développer plusieurs activités liées par une technologie commune. Dans le premier cas, on retrouve la problématique des stratégies d'activité présentées plus haut, l'entreprise étant réduite à un seul DAS. Nous ne développerons donc pas cet aspect, mais préciserons simplement qu'une firme ainsi spécialisée est dépendante des changements conjoncturels, de l'apparition d'un produit de substitution. Dans le second cas, on est en présence d'une situation intermédiaire entre la spécialisation étroite et la diversification par les marchés et que l'on aurait pu légitimement ranger aussi dans cette dernière catégorie. L'entreprise fonde son développement sur l'exploitation d'une technologie qu'elle maîtrise et qu'elle applique à différents couples produit/marché. La spécialisation peut suivre alors une logique de « grappe technologique » dont le graphique ci-dessous, repris de l'Encyclopédie de Gestion, donne une illustration :



La "grappe technologique" ci-dessus est aussi utilisée lors du diagnostic technologique de l'entreprise. Elle donne une vision synthétique des différents

métiers (au sens technologique) maîtrisés et indique les synergies possibles entre eux. Elle permet également d'orienter le choix des entreprises qui, à l'inverse de celles qui ont opté pour des stratégies de spécialisation, cherchent à diversifier leur activité tout en restant cohérentes sur le plan des métiers et des technologies utilisées.

2. La diversification

On considère en général que la diversification est un processus "naturel" de développement des entreprises. La décision de s'y engager peut reposer sur la volonté de mieux exploiter des capacités productives existantes, des capacités financières excédentaires ou encore de tirer profit d'avantages commerciaux tels qu'une image de marque: ou un réseau commercial performant.

Elle ne se définit pas par simple opposition aux comportements de spécialisation. De nombreuses typologies, souvent divergentes, des diversifications ont été proposées, montrant par là même que la notion est moins évidente à cerner qu'il n'y paraît à première vue. La véritable difficulté consiste à évaluer le degré de nouveauté et de diversité. Le plus simple est de l'apprécier à partir de deux critères principaux: "la base productive" (technologie, processus de production) d'une part, et la "base commerciale" (les marchés, les réseaux commerciaux), d'autre part. On se focalisera ici sur les stratégies de diversification conduisant une entreprise à sortir de sa filière centrale d'activité et/ou de ses marchés traditionnels. La diversification consistant à rechercher des pays pour y développer l'activité actuelle sera traitée dans le paragraphe consacré à l'internationalisation. Quant aux diversifications opérées dans une logique de filière d'activité, par acquisition de la maîtrise des productions situées en amont ou en aval de la base d'activité principale, elles sont trop proches des situations d'intégration verticale pour être étudiées indépendamment de ces dernières.

C'est donc en fonction de l'éloignement de sa base productive et/ou commerciale que l'on évaluera le niveau de diversification d'une entreprise. Il sera d'autant plus élevé que les nouvelles bases adoptées seront indépendantes de celles de référence. On parlera par exemple de diversification totale ou majeure lorsque l'entreprise investira de nouveaux marchés avec des produits nouveaux. C'est le cas de MATRA-HACHETTE ou encore de BOUYGUES, leader mondial du BTP, qui s'est diversifié dans l'audiovisuel. Le comportement de la firme peut obéir à une logique "conglomérale" d'équilibre du portefeuille d'activités, ou comme dans l'exemple ci-dessus, à une saisie immédiate d'opportunité. Ces stratégies "non liées" technologiquement sont motivées par la recherche de synergies financières. Des sociétés financières comme SUEZ ou PARIBAS sont des exemples purs de tels comportements. Si la stratégie ne porte que sur l'une des deux bases, on parlera de diversification mineure ou de proximité. La logique de la diversification serait qualifiée de "concentrique" si la firme reste dans des productions voisines de sa base productive. Ceci dit, dans ce cas, il n'est pas toujours évident de fixer une frontière précise entre une diversification au sens strict du terme et une diversification d'essence marketing (différenciation des produits par élargissement de la gamme proposée). CANAL + est une bonne illustration de la diversification liée en termes de marchés et de technologies. L'entreprise étant présente dans la fabrication des décodeurs, la production de films et de séries télévisées, dans une

société d'antennes de réception satellite... Par cet exemple, on voit que les stratégies "concentriques" sont souvent proches des situations d'intégration.

Si le phénomène est difficile à cerner et souvent ambigu, en revanche, les objectifs que poursuit une entreprise à travers une démarche de diversification sont clairs :

- ✚ **Réduction des coûts** : en se diversifiant, l'entreprise peut exploiter des capacités de production sous-utilisées, du fait d'investissements sur capacitaires ou d'une saisonnalité marquée de l'activité. C'est également un moyen d'optimiser les approvisionnements, notamment lorsque les achats sont effectués en grandes quantités indivisibles ;
- ✚ **Répartition des risques** : l'entreprise recherche plus une stabilité de ses profits qu'une rentabilité supérieure. Nous avons déjà cité l'exemple de l'entreprise SALOMON qui a poursuivi un tel objectif en investissant dans des activités saisonnières complémentaires de sa base productive ;
- ✚ **Recherche de survie** : l'entreprise réagit à des perspectives faibles de croissance dans son activité, c'est le cas lorsque celle-ci arrive en phase de maturité. Le comportement de diversification consistera alors à lancer des produits nouveaux à un rythme suffisamment élevé pour pallier le risque d'échecs éventuels.

La diversification comporte toutefois un certain nombre de risques, principalement dans les cas où les nouvelles bases sont indépendantes de celles de référence. Les différents exemples cités plus haut de firmes se recentrant sur leurs activités de base tendraient à montrer les limites des diversifications majeures. Bien souvent, les échecs sont dus à une incapacité de l'entreprise à gérer simultanément des activités aux logiques trop divergentes. Certes, on peut les imputer parfois à une volonté expansionniste excessive de dirigeants n'ayant pas réellement mesuré les risques encourus. A l'évidence, une diversification maîtrisée suppose au préalable une analyse approfondie et rigoureuse des capacités de l'entreprise en termes de structure, de savoir-faire techniques, commerciaux ou organisationnels. La cohérence d'une telle stratégie avec les composantes de l'identité de la firme et en particulier son système de valeurs, doit être vérifiée. Dans le cas d'une diversification "externe", c'est-à-dire par rachat d'entreprise, il conviendra en outre de s'assurer de l'existence de synergies réelles entre les deux firmes et veiller également au problème délicat de la fusion des structures et des cultures.

3. L'intégration verticale

Elle consiste à prendre le contrôle d'activités situées en amont ou en aval de la chaîne productive ou commerciale du produit. L'intégration peut être entendue au sens strict, lorsqu'elle concerne des activités nécessitant des savoir-faire identiques à ceux de son activité de base. Dans une acception plus extensive, elle désignera des situations proches de la diversification (exemple de BSN produisant les produits alimentaires et les emballages en verre qui les contiennent). Dans certains cas, une intégration vers l'aval a pour conséquence de mettre l'entreprise en situation de concurrence vis-à-vis de ses propres clients ; on a pu le constater lorsque le groupe cimentier LAFARGE s'est lancé dans la fabrication de maisons individuelles.

Les avantages de l'intégration sont multiples. Le tableau suivant regroupe les principaux

<i>Avantages pécuniaires</i>	<i>Avantages techniques et technologiques</i>	<i>Autres avantages stratégiques</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ou des clients ▪ Baisse des coûts de contrôle et de coordination internes ▪ Compression de coûts due à l'internalisation de transactions auparavant externes ▪ Baisse du coût des stocks intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du nombre d'opérations techniques ▪ Meilleur contrôle de la qualité ▪ Acquisition des technologies amont et/ou aval 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du pouvoir sur les marchés. ▪ Possibilité de jouer avec les prix de cession. ▪ Elévation des barrières à l'entrée. ▪ Garantie sur les approvisionnements ou les débouchés (marchés captifs). ▪ Meilleure adéquation entre les aptitudes de la firme et les facteurs de réussite sur le marché (pour l'intégration- aval).

Les avantages en termes de coûts sont importants et liés notamment à l'internalisation des profits réalisés aux différents stades du processus de production, à la réduction de coûts d'informations que l'entreprise maîtrise désormais. On notera également que la baisse des coûts de stockage a été un des fondements des stratégies des entreprises japonaises et a joué un rôle clé dans leur succès. La diffusion des modèles de gestion de la production « en juste à temps » a d'ailleurs modifié les relations entre les firmes donneuses d'ordres et leurs fournisseurs. Sans aller jusqu'à intégrer ces derniers, ces firmes ont construit des relations de partenariat assimilables à des "quasi-intégrations" (exemple des constructeurs automobiles et du concept de "grande entreprise" associant les différentes entreprises de la filière). Le développement des stratégies d'intégration contribue donc, de manière générale, à transformer les structures industrielles, certains auteurs parlant même de "filiérisation" de l'économie. L'une des conséquences visibles de ce phénomène est de rendre beaucoup plus difficile l'accès à une activité d'un nouvel arrivant potentiel (barrière à l'entrée).

Mais ces avantages indéniables sont contrebalancés par des dangers sérieux ; celui d'une moindre flexibilité dans le cas d'une intégration vers l'amont : il est plus simple de changer de fournisseur que de se retirer d'une activité en difficulté. Une intégration vers l'aval expose l'entreprise à des représailles émanant des concurrents ; on imagine aisément que LAFARGE peut se heurter à des mesures

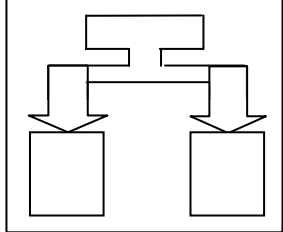
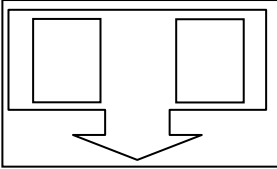
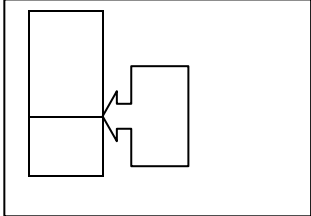
de rétorsion touchant la vente de ses excédents de ciment, de la part des entreprises de construction de maisons individuelles dont elle est devenue une rivale. De plus, des modifications de la structure des coûts peuvent dégrader la rentabilité en raison d'un accroissement des charges fixes par exemple ou bien rendre la firme plus sensible à une éventuelle récession de l'activité. Quand toute la filière est touchée, l'entreprise risque de cumuler les pertes aux différentes étapes de la chaîne, comme on a pu le constater dans la filière textile. Enfin, MARTINET souligne le danger de "dilution de la formule stratégique", l'entreprise pouvant changer de métier sans en être parfaitement consciente des multiples composantes de son identité ils s'adapteront alors pas instantanément aux changements structurels, organisationnels et culturels. Le risque est de brouiller ou de rendre progressivement caduque la perception que les acteurs au sein de l'entreprise ont de ses compétences distinctives.

4. Les stratégies interentreprises

La stratégie ne se réduit pas à la lutte entre concurrents et prend de plus en plus la forme de coopérations interentreprises. Ces dernières concernent des firmes relativement complémentaires et visent à développer entre elles les synergies potentielles.

Les différentes modalités d'**impartition** entrent également dans ce cadre des stratégies interentreprises :

- ✚ On voit se multiplier différents modes de coopération inter firmes, dont les objectifs et les effets sur la concurrence sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	Alliance d'intégration conjointe	Alliance additive	Alliance complémentaire
			
Objectifs	Effets de taille sur un stade isolé du processus de production	Effet de taille sur le produit complet, commun aux alliés	Valorisation de la complémentarité des contributions
Effets sur la concurrence	La concurrence peut rester frontale	La concurrence est neutralisée et se transforme en rivalités internes	La concurrence directe est évitée par différenciation
Exemples	Moteurs V6 PRV Société Française de mécanique Programmes Eurêka MPI Siemens-IBM	AIRBUS ATR Hélicoptères Européens	Matra-Renault Espace GM-Toyota ATT-Olivetti Thomson-JVC Roussel-Uclaf-Takeda

Taxinomie des alliances stratégiques

Source : STRATEGOR

Dans ce tableau, les **alliances d'intégration conjointe** unissent des firmes souhaitant réaliser des économies d'échelle en s'associant pour la réalisation d'un composant ou d'une étape du processus de production. L'association, en revanche, concerne l'ensemble du produit dans les situations "**d'alliances additives**", et est le fait d'entreprises ayant des compétences similaires (ex. : la conception et la fabrication du Concorde ou de l'Airbus). Si les contributions et les compétences des entreprises associées sont différentes, on parlera **d'alliances complémentaires** ; RENAULT a pu ainsi commercialiser l'espace conçu et fabriqué en coopération avec MATRA sans porter préjudice aux ventes de RENAULT, le monospace ne constituant pas une menace pour ses produits.

✚ **La sous-traitance** : c'est une forme classique dans certains secteurs économiques, comme la construction automobile ou l'aéronautique. Les entreprises donneuses d'ordres définissent les caractéristiques du produit, ce qui rend les sociétés sous-traitantes largement dépendantes ;

- ✚ **La co-traitance** : les partenaires se partagent la réalisation du produit, comme dans le cas du GIE d'Airbus ;
- ✚ **La fourniture spéciale** : l'entreprise impartitrice définit un cahier des charges précis des fonctions à remplir, mais le partenaire qui répond au besoin conserve la propriété industrielle, sa marque et la responsabilité en cas de défaillance. C'est une situation très répandue dans l'industrie automobile ;
- ✚ **La commission** : l'entreprise rémunère une prestation fournie par le partenaire (recouvrement de créances, recrutement...) ;
- ✚ **La concession, l'accord de licence, le franchisage** ; l'entreprise impartitrice accroît son chiffre d'affaires sans supporter le coût des investissements, assumés par le partenaire dans le cas d'une concession, en pénétrant plus rapidement des marchés étrangers (accord de licence) éventuellement protégés. Le franchisage, quant à lui, permet de cumuler ces deux types d'avantages pour le franchiseur et donne au franchisé l'occasion de bénéficier de la marque, des savoir-faire technologiques et commerciaux de celui-ci. Cette dernière modalité d'impartition se développe dans de nombreux secteurs, l'hôtellerie, la restauration rapide, l'habillement, les produits de beauté...

Les motifs de l'impartition ont été analysés par P.Y. BARRERE ("L'impartition, politique pour une entreprise compétitive") : réduction des coûts, rentabilité supérieure des investissements, flexibilité stratégique et organisationnelle, augmentation des chances d'innovation par une meilleure ouverture sur l'environnement, amélioration de l'image de marque, développement de synergies issues de la coopération interentreprises. Les risques ne sont cependant pas négligeables : dépendance trop forte par rapport à un partenaire non suffisamment maîtrisé, dessaisissement d'un facteur d'exclusivité pouvant affaiblir la position stratégique de l'entreprise, ambitions mal perçues du partenaire en réalité désireux de préparer une manœuvre d'intégration ou d'absorption. Ces risques justifient une démarche d'analyse stratégique préalable aux choix d'impartition.

Nous terminerons la présentation des stratégies interentreprises en précisant quelques modalités de croissance externe que nous avons déjà mentionnées et qui constituent la toile de fond de l'actualité économique et financière :

- ✚ **Les fusions** : deux sociétés se dissolvent et constituent une société unique; les détenteurs du capital des deux premières en deviennent actionnaires ;
- ✚ **L'absorption** : une société: augmente son capital par apport en nature d'une autre société qui disparaît et dont les actionnaires reçoivent des titres de la société absorbante. Dans le cas particulier d'une absorption de filiale, la firme peut désintéresser les actionnaires de celle-ci en numéraire ;
- ✚ **La fusion scission** : une société est scindée au profit de deux ou plusieurs autres firmes existantes qui augmentent ainsi leur capital. Le groupe PERRIER a été dans cette situation, lors du rachat par le tandem NESTLE/BSN qui s'est partagé les actifs.

Les modalités financières de croissance externe sont l'Offre Publique d'Achat (OPA), l'Offre Publique d'Echange (OPE), le ramassage boursier (rechercher une

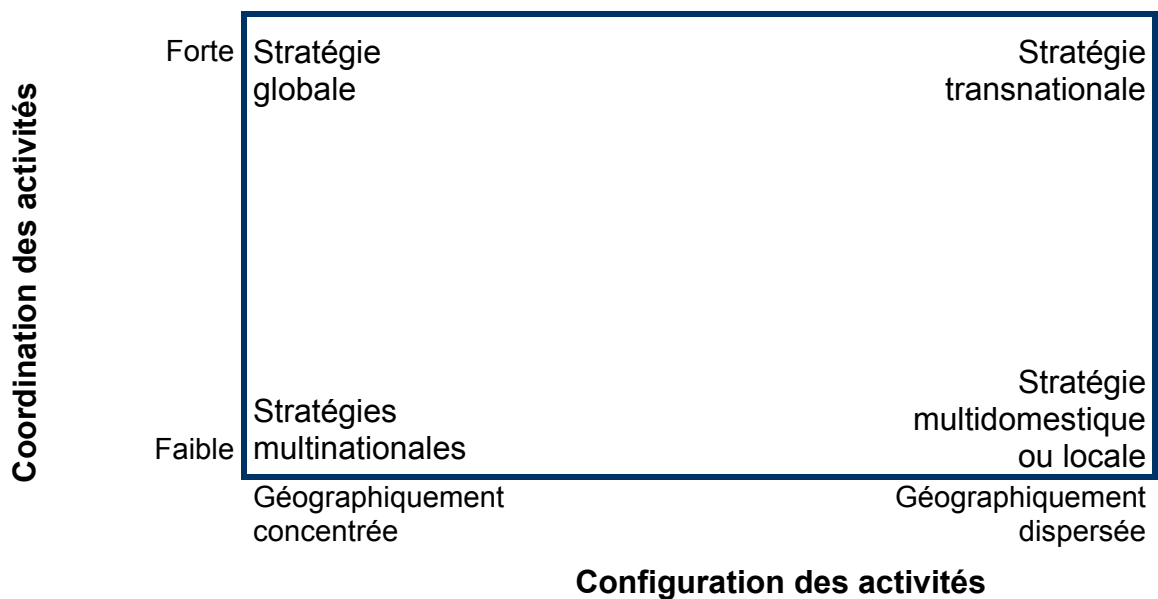
minorité de contrôle par achat progressif des titres d'une société dont le capital est très dispersé); la négociation directe entre les sociétés concernées est une modalité fréquente lorsqu'il s'agit de petites entreprises non cotées.

5. Les stratégies d'internationalisation

Elles ne sont évidemment pas exclusives d'autres dimensions stratégiques évoquées précédemment et peuvent se combiner avec une diversification, une intégration ou une expansion dans le domaine d'activité sur des marchés élargis. Deux modalités principales d'internationalisation émergent :

- ✚ Développer son activité à l'étranger tout en conservant les opérations productives sur le marché domestique. La commercialisation des produits se fait alors à une échelle plus vaste sans investissements directs. On est en présence ici de stratégies d'exportation ;
- ✚ Développer son activité en effectuant une partie des opérations de production à l'étranger C'est l'ensemble des délocalisations : implantation d'unités de fabrication, créations de filiales, rachat d'entreprises étrangères...

Afin de rendre compte de la diversité des situations possibles, le graphique ci-dessous donne quelques modalités d'internationalisation en fonction du degré de dispersion géographique et de coordination des activités :



Carte des stratégies internationales

Les raisons motivant l'internationalisation sont multiples. Elles peuvent être relatives à la volonté de bénéficier d'économies d'échelle ou d'amortir plus rapidement des frais de recherche et développement ou des investissements lorsque ceux-ci immobilisent un volume important de capitaux. En élargissant ses marchés, l'entreprise peut aussi chercher à optimiser ses approvisionnements en centralisant ses achats à l'échelle mondiale ou en s'implantant dans un pays où le prix des matières premières est inférieur à celui du marché domestique. L'internationalisation est également une opportunité pour réduire les coûts de transport ou pour avoir après accès à des marchés protégés. Par exemple, en

rachetant la firme américaine ZENITH, BULL espérait avoir sa part des marchés publics, implicitement réservés aux constructeurs nationaux.

Par ailleurs, l'internationalisation peut être conduite en plusieurs étapes cohérentes : exportation pour pénétrer le marché dans un premier temps, puis implantation d'unités de production dans un second temps pour se prémunir contre le renforcement de la concurrence ou lever des obstacles douaniers. Cette stratégie est bien illustrée par les entreprises japonaises, tout particulièrement dans le secteur de l'automobile.

Il va de soi que l'internationalisation suppose des conditions favorables, au premier rang desquelles nous rangerons la connaissance approfondie des marchés nouveaux explorés. Les comportements d'achat, les habitudes de consommation, les aspirations et valeurs des consommateurs ne sont pas les mêmes partout. RENAULT, par exemple, l'a appris à ses dépens en commercialisant, via sa filiale américaine, une version à peine modifiée de ses modèles qui ne correspondait pas aux goûts des consommateurs. La prise en compte des obstacles réglementaires ou douaniers est un prérequis évident ; la vente de fromages non pasteurisés restera vraisemblablement une spécialité française, puisqu'ils ne correspondent pas aux normes européennes.

Les entreprises désirant s'internationaliser auront par ailleurs à faire face à des problèmes financiers : risque d'évolution des taux de change, de non solvabilité de certains pays, de bouleversements politiques soudains... Enfin, toutes les précautions nécessaires à la réussite des stratégies de diversification ou d'intégration sont valables pour l'internationalisation : problèmes structurels (comment assurer la coordination de l'ensemble ?), organisationnels, culturels...

L'internationalisation n'est pas, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'apanage des seules grosses entreprises. De nombreuses PME s'y sont engagées, estimant moins dangereux pour elles d'étendre la zone géographique couverte par leurs produits que de se diversifier sur le territoire national avec toutes les difficultés inhérentes à un changement de métier. Cependant, en règle générale, les petites entreprises sont réputées frileuses en matière d'internationalisation ; on leur reproche aussi le manque de préparation dans la mise en œuvre de leurs stratégies, ce qui les conduit dans bien des cas à essayer des revers importants.

4. Glossaire

Actions concurrentielles

Actions menées par une entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses concurrents pour maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.

Analyse structurelle

L'analyse de la structure d'un secteur prenant en compte les 5 forces (clients, fournisseurs, nouveaux entrants, rivalité, produits de substitution) qui expliquent l'intensité et le risque concurrentiels d'un secteur.

Attentes-client

Principaux critères de décision d'achat, clairement exprimés ou latents, qui caractérisent la demande d'un produit (meilleur prix, meilleures performances, meilleure qualité, ...).

Avantage concurrentiel

Avantage que possède une entreprise vis-à-vis de ses concurrentes, Pour être effectif(s), cet (ces) avantage(s) doi(ven)t porter sur des facteurs clés de succès de l'environnement,

Barrières à l'entrée

Obstacles limitant l'accès à un secteur.

Barrières légales à l'implantation

Barrières dues à des dispositions législatives qui limitent ou empêchent, l'implantation de concurrents étrangers.

Chaîne de valeur

Ensemble des différentes étapes d'élaboration d'un produit correspondant à un domaine d'activité, depuis la matière première jusqu'à l'après-vente.

Contraintes

Variables de l'environnement qui contraignent l'action de l'entreprise. Les contraintes peuvent être économiques (rentabilité minimum), technologiques (utilisation d'une technologie spécifique) ou sociopolitiques (consumérisme, écologie, syndicalisme ...).

Coûts fixes

Ensemble des coûts de structure supportés par une firme, indépendamment des volumes produits (les coûts variables, eux, sont directement liés à la production comme les matières premières, les charges de personnel intérimaire ...)

Coûts de changement

Coûts supportés par une entreprise si elle change de fournisseurs. Dans certains secteurs, un changement de fournisseur entraîne des coûts pour adapter, par

exemple, la chaîne de production aux produits du nouveau fournisseur. Des coûts de changement élevés limitent les changements de fournisseurs.

Coûts partagés

Coûts communs à plusieurs activités

Croissance externe

Opération de développement de l'entreprise par rachat ou prise de participations dans d'autres entreprises.

Différenciation « produits »

Création d'une offre ressentie comme unique par le consommateur.

Domaine d'activité stratégique

Ensemble de produits ou services se caractérisant par une même combinaison de facteurs-clés de succès ; sous ensemble de l'activité de l'entreprise exigeant la mise en œuvre de compétences spécifiques. Ces domaines stratégiques constituent les unités de base du raisonnement stratégique.

Economies d'échelles

Baisses des coûts unitaires résultant d'une augmentation du volume d'affaires de l'entreprise, par étalement des frais fixes.

Effet d'expérience

Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée au sein d'une entreprise est multipliée par deux

Facteurs-clés de succès

Éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant

Focalisation

Type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources d'une entreprise sur une seule partie de son marché potentiel ("niche") afin d'y acquérir une position forte.

Groupe stratégique

Groupe d'entreprises, au sein d'un secteur, ayant des comportements stratégiques similaires.

Intégration verticale amont

Réalisation par l'entreprise elle-même de tout ou partie de ce qu'elle achetait préalablement à un fournisseur.

Intégration verticale aval

L'entreprise prend en charge la transformation que réalisait jusqu'à présent son client

Niche

Sous-segment stratégique d'un marché, nécessitant une offre spécifique.

Niveau d'information

Niveau d'information possédé par les clients sur les produits de l'entreprise, ses coûts de production, sa situation financière. Plus les clients sont informés, plus ils peuvent exercer un pouvoir sur l'entreprise et seront, éventuellement, sensibles aux prix

Nouveaux entrants

Concurrents pénétrant dans un secteur qui n'est pas habituellement le leur.

Part de marché

Pourcentage des ventes totales d'un secteur d'activité ou, mieux, d'un marché servi, réalisé par une entreprise donnée.

Part de marché relative

Rapport de la part de marché d'une entreprise donnée à la part de marché de l'entreprise leader sur le marché servi.

Pouvoir de négociation des clients

Pouvoir que peuvent exercer les clients sur l'entreprise pour lui faire baisser ses prix et donc ses marges, ou, pour un prix fixé, obtenir des produits de meilleure qualité ou en plus grande quantité. Ce pouvoir dépend de certains critères tels que la taille relative des clients, leur concentration, leur information sur les produits vendus

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Pouvoir que peuvent exercer les fournisseurs de l'entreprise lors de la détérioration des conditions d'approvisionnement. Un fort pouvoir de négociation des fournisseurs se caractérise par une impossibilité pour l'entreprise d'augmenter ses marges en obtenant des coûts d'approvisionnement plus faibles. Le pouvoir dépend de certains critères tels que la taille relative des fournisseurs, leur concentration, leur nombre....

Produits de substitution

Consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre remplissant une fonction d'usage similaire ou élargie.

Segmentation

Opération consistant à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés domaines d'activité stratégiques. Une approche moins précise mais plus "objective" conduit à définir des "bases stratégiques" homogènes en termes de "classe de produits".

Stades de développement d'un marché

Ils correspondent aux 4 phases généralement admises du cycle de vie d'un produit (émergence, croissance, maturité et déclin).

Stade de l'émergence

Cette phase de lancement du produit se caractérise par une concurrence faible ou nulle, un développement en continu, une vente "personnalisée" et un faible niveau d'information du consommateur.

Stade de la croissance

Cette phase se caractérise par une demande qui excède l'offre, une augmentation de la capacité de production, une standardisation du produit, une montée des prises de commandes, un faible recours à la promotion, de faibles efforts de vente et l'apparition rapide de nouveaux concurrents.

Stade de la "maturité"

Cette phase se caractérise par de faibles marges sur des volumes des ventes élevés, par l'apparition de surcapacités de production et par une intensification de la concurrence.

Stade du "déclin"

Cette phase se caractérise par le départ de nombreux concurrents (disparition, rachats, focalisation sur des "niches" ...) par suite d'un déclin de la demande et par le développement rapide d'activités de substitution qui entraîne une baisse des capacités de production.

Stratégie de coût

Consiste à rechercher la minimisation du coût total afin d'être en position de dicter les prix sur le marché. L'avantage en termes de coût est souvent obtenu par une taille importante et de forts volumes de production.

Stratégie de différenciation

Consiste à créer une offre unique, ou du moins perçue comme telle, rendant la concurrence et la substitution très difficiles.

Technologies "process"

Ensemble des techniques intégrées dans les outils de production.

Technologies "produits"

Ensemble des techniques qui ont un impact direct, pour le client final, sur les performances ou les caractéristiques du produit.

Transferts de savoir-faire

Transferts de compétences entre les différentes activités de l'entreprise.