



STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

SAKLI DRIDI SONIA



PLAN

- CHAP 0 : Introduction à la stratégie

PARTIE 1 : L'ANALYSE STRATEGIQUE

- CHAP 1 : La segmentation stratégique
- CHAP 2: Diagnostic stratégique d'une activité
- CHAP 3: Le diagnostic stratégique d'un portefeuille d'activités

PARTIE 2 : LES CHOIX STRATEGIQUES

- CHAP 4: Stratégies concurrentielles: Stratégies génériques (stratégies d'affaires)
- CHAP 5: Stratégies de développement de l'entreprise :Voies et modes de développement stratégiques



Bibliographie

- * Boston Consulting Group (2009); **Le grand livre de la stratégie**, Paris Eyrolles, Ed Organisation.
- *Desreumaux Alain, Xavier Lecocq & Vanessa Warnier (2006) , **Stratégie** , Pearson
- *Johnson Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin & Patrick Regnér(2014) ,**Stratégique** , Pearson.
- *Kalika M et al (2006); **Management, Stratégie et organisation**, Paris Vuibert
- *Strategor (2013) : **toute la stratégie d'entreprise**, Collectif (2010), Ed Dunod.



Chapitre 0: Introduction à la stratégie

Introduction

- Stratégie est un terme guerrier : « art de conduire l'armée en vue de la victoire ». Transféré aux domaines de l'économie et de la gestion des entreprises : Il s'agit de l'« art de réfléchir aux voies et aux moyens nécessaires pour gagner sur ses concurrents »

1 -Les deux niveaux du management

Deux niveaux de management peuvent être distingués:

- Management opérationnel
- Management stratégique

Concevoir le potentiel

Management
stratégique

Créer le potentiel

Intégrer le potentiel

Management
opérationnel

Exploiter le potentiel

- 
- **Management opérationnel:** Il s'agit de l'exploitation efficiente des moyens actuels de l'entreprise qui se traduit par des décisions d'exploitation qui relèvent du court terme. Elle se concrétise en actions quotidiennes ayant pour finalité l'exploitation des capacités de l'entreprise. Elle est faite de décisions opérationnelles répétitives qui assurent le fonctionnement régulier de la firme. Il s'agit donc de gérer au mieux des ressources préalablement déployées au sein de l'entreprise. Ce pilotage opérationnel qui absorbe l'essentiel du temps des managers est indispensable au déploiement effectif de la stratégie
 - Néanmoins , **le risque est grand de croire important ce qui n'est qu'urgent.**

- 
- **Management stratégique:** Il s'instruit dans le long terme. Il s'agit d'adapter la firme à son environnement et aux modifications de ce dernier; Il se concrétise sous forme de décisions stratégiques peu nombreuses non répétitives introduisant des ruptures ,des novations dans le fonctionnement de l'entreprise (ex: lancement de nouveaux produits, réorganisation de l'entreprise....)

Décisions opérationnelles et décisions stratégiques

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
*Impact	Limité (un service)	Global (l'entreprise)
*Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
*Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
*Environnement et temps	Contrainte	Variable
*Répétitivité	Forte	Faible
*Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Nombre restreint
*Nature de la décision	Exploitation du potentiel existant	Exploration de potentiel nouveau
*Compétences requises	Convergence, rigueur	Divergence, créativité

La performance durable d'une organisation nécessite deux types d'ingrédients: un management opérationnel efficace et un management stratégique développé.

**Management
opérationnel**

Efficace	Risque à MLT	Performance durable
Inefficace	Défaillance probable	Risque à CT
	Inexistant	Développé

Management stratégique

- 
- **Zone de défaillance probable:** Sa gestion opérationnelle manque d'efficacité et son potentiel de développement est faible. Elle se retrouve évidemment dans la situation la plus délicate car elle manque de ressources financières pour investir. Il lui faut gagner du temps, définir un plan de restructuration (en négociant avec les banques, les fournisseurs, les pouvoirs publics...) lui permettant de restaurer progressivement sa position. Dans d'autres cas extrêmes, une stratégie de désinvestissement s'impose.

- 
- **Zone de risque à court terme:** Dans cette zone, on trouve des entreprises que l'on dit souvent en « crise de croissance ». Pour avoir voulu le développement rapide, elles ont trop investi et se sont mises dans une position financière défavorable . Quant à la gestion courante, elle souffre de l'agitation et du manque de stabilité. Les changements trop rapides ne lui permettent pas de dégager une efficience suffisante . Intéressante quant à leur possibilité, ces entreprises risquent des défaillances financières à court terme, le rachat par des firmes plus solides. Les mesures de sauvegarde sont liées au rééquilibre des taux d'endettement et d'investissement, amélioration de la productivité...

- 
- **Zone de performance durable:** L'entreprise peut être qualifiée de durablement performante. Elle a su réinvestir de façon continue de sorte que son potentiel de développement se maintienne à un bon niveau. Son management opérationnel lui permet d'enregistrer de bons résultats à court terme . L'entreprise doit poursuivre ses efforts et rester vigilante à des menaces éventuelles qui pourraient remettre en cause cette situation.

► **Zone de risque à moyen terme:** La gestion opérationnelle est efficace, ce qui permet à l'entreprise de dégager une rentabilité suffisante sur le court terme néanmoins le management stratégique peu développé ne garantit pas le maintien de ces résultats sur le moyen et le long terme . L'entreprise devra réinvestir les cash flow dégagés en innovation, formation du personnel, renouvellement des équipements.....en vue de pérenniser sa performance.

2 - POLITIQUE D'ENTREPRISE

- Toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale, explicite ou implicite, du groupe dirigeant. Fruit de leurs motivations, de leur formation, de leur culture, mais aussi des pouvoirs qu'ils ont et auxquels ils sont confrontés, cette politique générale peut être définie comme **l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action de l'entreprise** (A. Ch. Martinet, 1983).



La politique générale joue le cadre de référence aux différentes décisions qui seront prises. D'essence supérieure, la politique générale s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre (ou à ne pas dépasser), des contraintes, des critères à respecter....Elle peut être formalisée dans les chartes d'entreprises.

- ▶ Exemple: Un dirigeant peut ne pas souhaiter dépasser un effectif déterminé. Si parallèlement, il se fixe comme objectif la croissance de son chiffre d'affaires, les stratégies considérées devront uniquement envisager les manœuvres stratégiques économes en main d'œuvre.

3- STRATEGIE : définitions

- La stratégie concerne l'orientation à long terme d'une organisation (Stratégique)
- La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte. (Alfred Chandler)
- La stratégie concurrentielle consiste à être différent . Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique.(Michael Porter)
- « La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à définir le périmètre d'activité d'une organisation (choix des DAS) et à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (actionnaires, employés, clients.....) »
(définition synthétique de Johnson & Scholes, 2000)

- 
- La stratégie comprend donc les décisions ou orientations concernant les objectifs à LT, les activités ou les régions géographiques envisagés pour le développement , les investissements majeurs à entreprendre (en R&D, marketing...), les positions vis-à-vis des autres acteurs dans le système concurrentiel (conflits, neutralité, alliances, acquisitions, cessions...) en bref un ensemble de choix importants pour le succès de l'entreprise, pour son adaptation à l'évolution de l'environnement et son influence sur lui.

➤ **Management stratégique** : est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

➤ Le management stratégique inclut trois éléments principaux:

* L'analyse stratégique: Préalable à la décision stratégique , il s'agira de comprendre la situation stratégique de l'entreprise aussi bien en externe qu'en interne ainsi que l'influence des parties prenantes.

*les choix stratégiques : incluent la proposition , l'évaluation et enfin la sélection des options stratégiques.

*et le déploiement stratégique consiste à traduire la stratégie en actions opérationnelles en vue de sa mise en œuvre .

La stratégie est donc un ensemble de décisions qui :

- Détermine les objectifs à long terme de l'entreprise
- Engendre les principaux plans pour les atteindre
- Définit les domaines d'activité
- Ont en général pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel
- Implique une allocation pertinente de ressources: financières, humaines, physiques, technologiques, relationnelles....
- Fixe les contributions de l'entreprise à son environnement



Les trois niveaux de stratégie

Trois niveaux de stratégies peuvent être identifiés:

Stratégie globale

Stratégie concurrentielle

Stratégie fonctionnelle.

- 
- 
- **Stratégie de groupe : stratégie corporate** (corporate strategy): est définie **comme le dessein et le périmètre d'activité de l'organisation dans sa globalité** .Cela inclut les choix de couverture géographique , le choix des domaines d'activités dans lesquelles l'entreprise entend être présente et l'allocation des ressources entre les différents DAS de l'entreprise.
 - Les décisions relevant de la stratégie globale portent ainsi sur les cessions, acquisitions, projet de développement de nouvelles activités et les allocations des ressources à chaque domaine de façon à constituer un portefeuille d'activités stratégiques équilibré.

- 
- **Stratégie concurrentielle : stratégie par domaine d'activité d'activité (business strategy) (§ Chapitre 4):** est définie comme l'ensemble des moyens et manœuvres permettant à une entreprise de se positionner favorablement par rapport à la concurrence au niveau d'un DAS; Ceci porte d'une manière générale sur les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. une entreprise fortement diversifiée, il y aura plusieurs stratégies d'activités.

➤ **-La stratégie fonctionnelle** : Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Marketing, production, distribution, R&D, etc.) A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

C'est grâce aux stratégies fonctionnelles que la stratégie sera concrétisée et mènera au succès stratégique sinon la stratégie restera lettre morte.

Ex : * production (intégration ou sous-traitance)

* finance (augmentation de capital ou endettement)

* GRH (CDI ou intérim)

*marketing (circuit intégré ou distributeur autonome), etc.

L'alignement (le fit) entre les trois niveaux de stratégie est fondamentale en vue de la performance de l'organisation.

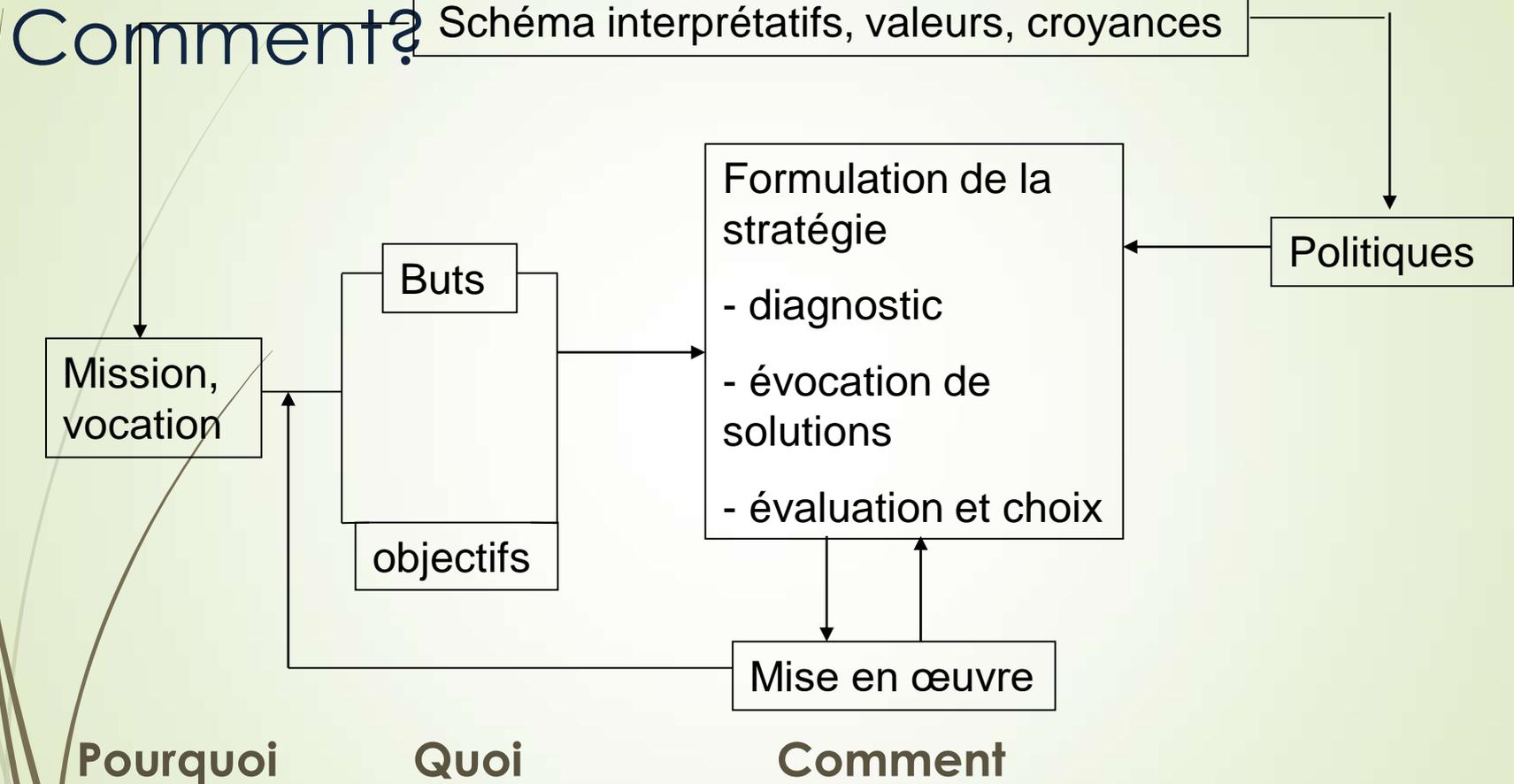


4 - Concepts reliés à la stratégie (Vocabulaire de la stratégie)

- **Mission** : Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise. C'est la réponse de l'entreprise à la question de son identité : *« Que sommes-nous, qu'elle est notre affaire, que devrait-elle être, dans quelle activité nous situons-nous, que voulons-nous être ? »*. C'est *« l'affirmation de la vocation primordiale d'une organisation, de sa raison d'être »* (Johnson & Scholes).

- 
- **Vision ou intention stratégique** : Etat futur souhaité pour l'organisation, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir. La vision répond généralement à la question : « Que voulons nous atteindre »
 - **But**: Déclaration générale d'intention.
 - **Objectif** : Quantification ou intention plus précise . (ex : objectif de Samsung : Atteindre 400 milliards de dollars de CA et devenir l'une des cinq plus grandes marques au monde d'ici 2020)
 - **Compétences distinctives**: Ressources et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel

Les trois grandes questions de la stratégie: Pourquoi, Quand et Comment?



- **Compétitivité** : Capacité à faire face à la concurrence . La compétitivité de l'entreprise assurée par la stratégie tient à un habile arbitrage entre recherche d'efficacité et recherche d'efficience.
- **La sécurité de l'organisation:** En tant que but essentiel des stratèges, il s'agit d'assurer l'existence de l'organisation à court, moyen et long terme.
- **La légitimité de l'organisation:** Le troisième but des dirigeants d'une organisation est la recherche de la légitimité auprès des acteurs internes (salariés, actionnaires...) et externes (fournisseurs, clients...). Une entité est légitime si ses actions sont perçues comme étant appropriées dans le cadre d'un système de valeurs ou de normes.

5 - LA PLANIFICATION STRATEGIQUE COMME PROCESSUS D'ELABORATION DE LA STRATEGIE

28

La planification est un processus formalisé qui permet de fixer les objectifs à atteindre, les étapes à franchir et les moyens à déployer en vue de l'atteinte de ces objectifs.

Elle détermine aujourd'hui ce qui doit être fait demain.

Il s'agit d'une réflexion sur le quoi faire et le comment faire.

En général, la planification répond aux questions suivantes:

- * Quels sont les triplets (produits, marchés, technologies) visés au terme du diagnostic .
- *Quels sont les objectifs que l'on désire atteindre ?
- *Quels sont les moyens et les cheminements que l'on retient pour y parvenir?



. Certaines stratégies sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de **stratégie planifiée**.

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

En fait, différents processus d'élaboration de la stratégie peuvent interagir et expliquer comment concrètement les stratégies sont formulées au sein des organisations :

- **Planification stratégique** (démarche rationnelle)
- **Personnification de la stratégie**: : Présence d'un leader stratégique (ex: Steve Jobs pour Apple)
- **Jeux politiques**: la stratégie résultant de marchandage et négociation entre les parties prenantes
- **Incrémentalisme logique** : Elaboration d'une stratégie délibérée au travers d'un apprentissage par l'action (série d'évolutions)
- **Organisation apprenante**: l'organisation apprenante se nourrit de la variété des expériences , des compétences et des savoirs individuels grâce à une culture qui encourage les débats et les mises en doute.
- **Stratégie imposée**

6- La démarche stratégique : Processus de décision stratégique

On peut considérer que l'un des modèles d'analyse stratégique les plus populaires venu des Etats unis est le modèle LCAG signés des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth de la Harvard Business School.

Ce modèle centré sur l'identification des forces (Strengths) et faiblesses (weaknesses) de l'entreprise d'une part et les opportunités (opportunities) et menaces (threats) de l'environnement d'autre part est également connu sous l'appellation **SWOT**

Selon ces auteurs, quatre éléments doivent intervenir dans le choix de toute stratégie:

Forces, faiblesses,
Ressources & compétences
De la firme
Ce que l'entreprise peut
faire

Opportunités et Menaces

Ce que l'entreprise
devrait faire

Choix stratégiques

Valeurs, aspirations et
Attentes du groupe
Dirigeant

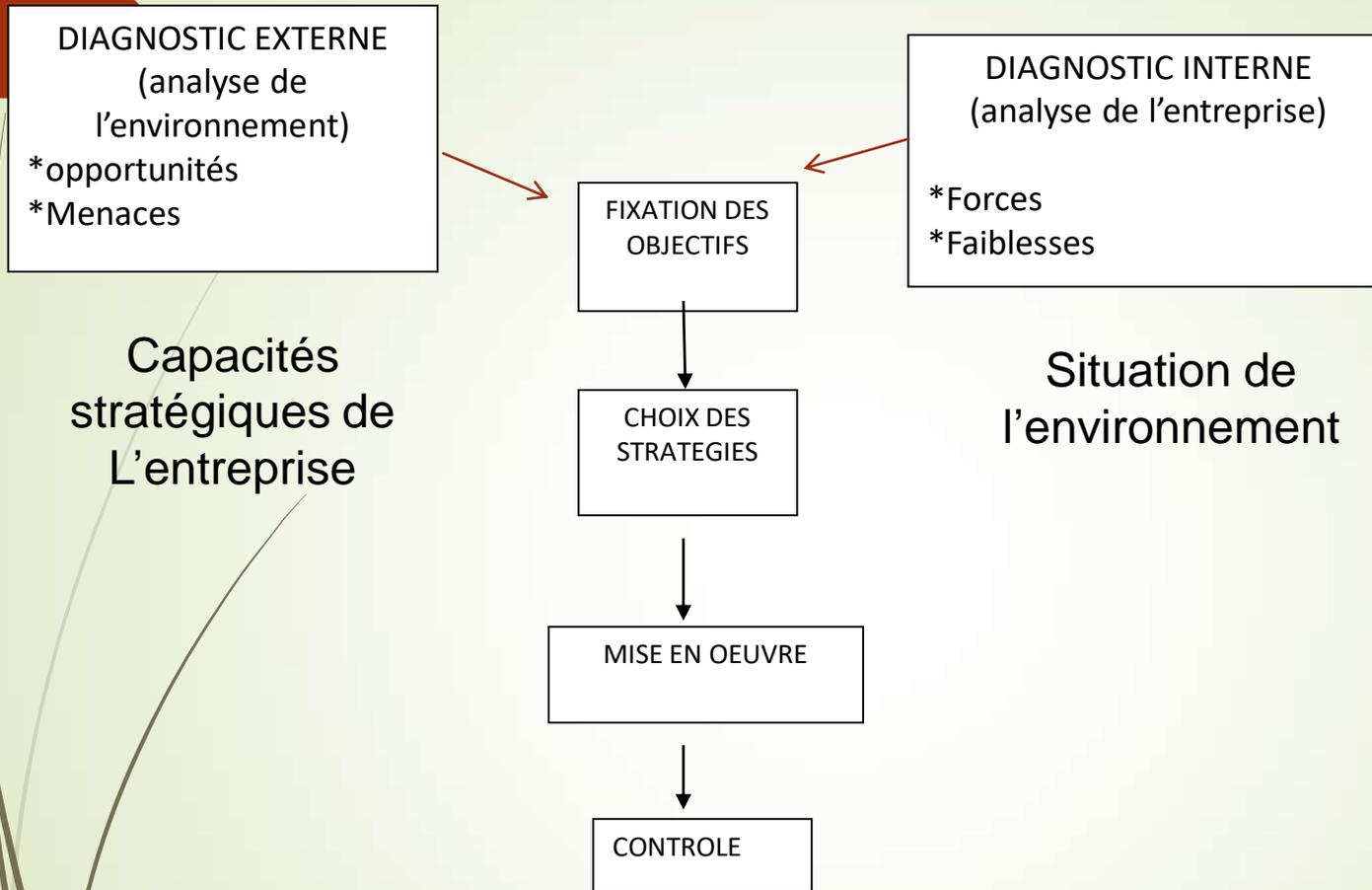
Ce que l'entreprise veut faire

Contraintes internes et
externes

Ce que l'entreprise est

autorisée à faire

Fig : Processus de décision stratégique



La démarche stratégique: processus de planification stratégique

Le diagnostic stratégique

Il s'articule en deux volets :

Le diagnostic externe : qui consistera à identifier dans l'environnement externe de l'entreprise les perspectives susceptibles d'être favorables ou défavorables à l'entreprise (opportunités et menaces)

Le diagnostic interne : (analyse de l'entreprise) qui vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise c'est-à-dire les forces sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques et ses faiblesses en vue d'y remédier.

Analyse SWOT: centrée sur l'analyse des forces (strengths) et faiblesses (weaknesses) de l'entreprise, des opportunités (opportunities) et menaces (threats) de l'environnement. L'analyse s'articulant en un diagnostic interne et un diagnostic externe demeure l'outil classique de planification stratégique.

La fixation des objectifs : Sur la base du diagnostic , les dirigeants doivent fixer les objectifs globaux de l'entreprise.. Les objectifs sont "*des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée, des états désirés de l'organisation pour un moment déterminé du futur .*" . Les objectifs sont des états futurs à atteindre. Ils doivent donc être mesurables. En effet, la direction générale doit s'efforcer de préciser aussi clairement que possible les grandes orientations qu'elle désire donner à l'entreprise.

Ex d'objectif : atteindre une part de marché de 40% d'ici 5ans. Les objectifs doivent répondre à certaines conditions :

- Les objectifs doivent être réalisables en vue de ne pas décourager le personnel mais au contraire le motiver.
- Les objectifs doivent être quantifiables et mesurables
- Les objectifs doivent être cohérents. En effet, les objectifs d'une unité organisationnelle (ex : direction ou service) doivent être cohérents et compatibles avec les objectifs globaux de l'entreprise et les objectifs des autres unités organisationnelles.
- Les objectifs doivent être définis avec précision, compris et acceptés par les personnes qui auront à les réaliser.

Choix des stratégies : Pour atteindre les objectifs fixés, plusieurs options s'offrent à l'entreprise. C'est ainsi qu'il convient d'identifier les différentes stratégies envisageables, de les évaluer et enfin de choisir les meilleures options.

La mise en œuvre : La mise en œuvre du plan stratégique consiste à élaborer des plans plus détaillés à moyen terme (plans tactiques) et à court terme (plans opérationnels).

7 - La théorie des parties prenantes au cœur de la décision stratégique

L'entreprise joue plusieurs rôles, économique, social et sociétal, implicites ou explicites en fonction des diverses parties prenantes. **Les parties prenantes sont les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également.**

ONG

Actionnaires

Clients

Pouvoirs
publics et
régionaux

ENTREPRISE
Dirigeants
Personnel
actionnaires

Fournisseurs

intermédiaires

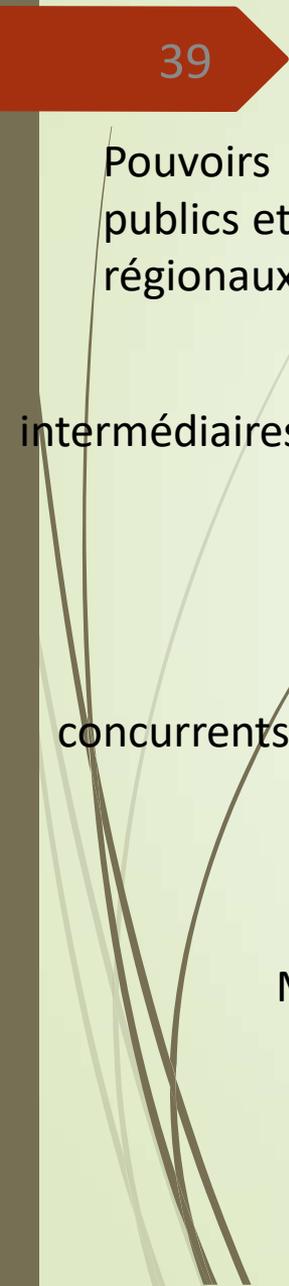
concurrents

Banquiers
Assureurs

Médias

syndicats

PARTIES PRENANTES (stakeholders)



40 L'entreprise remplit donc un champ de rôles, qui caractérise la diversité de ses finalités.

Le problème du manager est alors de concilier ces différentes finalités en fonction de l'état de l'environnement (économique, technologique, concurrentiel et réglementaire), des ressources disponibles, et des attentes des diverses parties prenantes. C'est le problème de la gouvernance de la firme qui est alors posé: Parmi les différentes parties prenantes, lesquelles l'organisation doit-elle servir en priorité et comment les managers en seront-ils tenus pour responsables?

Attentes des parties prenantes et implication sur les choix stratégiques

Il est important de comprendre quelles sont les attentes des différentes parties prenantes afin de définir dans quelle chacune d'entre elles sera tentée de s'impliquer dans la formation de la stratégie ou dans le choix des objectifs.

L'identification des parties prenantes et de leurs intérêts peut d'ailleurs être utilisée comme un outil d'évaluation de la stratégie.

Les attentes des parties prenantes diffèrent d'où l'émergence de certains conflits. Il est donc nécessaire d'obtenir des compromis entre des objectifs contradictoires.

Ex1: la recherche de l'efficacité par l'automatisation peut menacer l'emploi.

Ex 2 : le court termisme peut faire prévaloir les ambitions de carrière des managers qui espèrent via de bons résultats immédiats à court terme occuper de meilleurs postes mais il s'oppose aux investissements dans les projets à LT;

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

- La cartographie des parties prenantes identifie les attentes et les pouvoirs de chaque groupe d'intérêts et permet d'établir les priorités politiques.
- Elle consiste à répondre à l'interrogation:
- Que est l'intérêt de chacune des parties prenantes dans l'influence des choix stratégiques de l'organisation.
- Quelles sont les parties prenantes qui détiennent effectivement les moyens d'infléchir les choix stratégiques. Il convient donc d'évaluer leur pouvoir.

P O U V O I R	NIVEAU D'INTERET	
	Faible	Elevé
	faible	A Effort minimal
Elevé	C A garder satisfaits (ex: investisseurs institutionnels)	D Acteurs clefs (ex : actionnaires majoritaires)

Cartographie des parties prenantes: Matrice pouvoir/intérêt

La matrice pouvoir/intérêt consiste à répartir les parties prenantes en fonction du pouvoir qu'ils sont susceptibles d'exercer et de l'intérêt qu'elle porte aux différentes stratégies de l'organisation.

En tant qu'outil analytique permettant d'anticiper les réactions politiques aux différents changements stratégiques, cette matrice indique le type de relations que l'entreprise doit établir avec chacune des parties prenantes.

- La réaction des **acteurs clefs (case D)** doit être une préoccupation essentielle dans la formulation et l'évaluation des nouvelles stratégies.

C'est souvent avec les parties prenantes de **la case C** que les relations sont les plus difficiles à planifier. Bien que ces acteurs restent la plupart du temps passifs, ils peuvent parfois basculer dans la case D auquel cas la sous évaluation de leur niveau d'intérêt peut déboucher sur des situations désastreuses en particulier l'abandon précipité de certaines stratégies. Pour éviter ce genre de situations, il est de la responsabilité des stratèges et managers de chercher à impliquer les parties prenantes les plus puissantes.

De la même manière, les besoins des parties prenantes figurant dans la case B doivent être correctement estimés. Les managers doivent veiller à informer ces parties prenantes qui peuvent constituer des alliés déterminants lorsqu'il est nécessaire d'influencer l'attitude d'acteurs importants.



PARTIE 1 : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

CHAPITRE 1- LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

La segmentation stratégique est un préalable au diagnostic stratégique.

Si l'entreprise est mono-activité, elle constitue un tout homogène qui peut faire l'objet d'un diagnostic unique tant interne qu'externe.

Si l'entreprise est multi-activités, il convient avant d'entreprendre tout diagnostic de procéder à la segmentation stratégique qui consistera à subdiviser l'entreprise en DAS (domaines d'activités stratégiques), constituant une entité homogène pour le stratège).

Des vocables différents sont employés: DAS

Segment stratégique (BCG: Boston Consulting Group)

Strategic business unit (SBU)

1- Définition d'un DAS (Domaine d'activité stratégique)

Un DAS est un sous-ensemble de l'organisation auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. (ensemble homogène de produits et/ou services) qui réunit les caractéristiques suivantes :

- des clients spécifiques ;
- des marchés spécifiques ;
- des réseaux de distribution spécifiques ;
- des concurrents spécifiques ;
- des technologies spécifiques ;
- des compétences spécifiques ;
- une structure de coûts spécifique ;



➤ Les activités appartenant au même segment stratégique auront donc en général les caractéristiques suivantes:

➤ Elles correspondent à une combinaison cohérente de facteurs clés de succès

➤ Elles appartiennent à la même chaîne de valeur et ont une structure de coûts semblable

➤ Elles font face aux mêmes concurrents

➤ **La segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en unités homogènes sur les plans interne & externe.** La segmentation stratégique conditionne le niveau d'analyse du diagnostic et induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises. Elle constitue la phase préliminaire de l'analyse des portefeuilles d'activités.

2- Segmentation stratégique et segmentation marketing

- La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing .
- Alors qu'en marketing, on segmente Le marché en vue de déterminer des segments homogènes de consommateurs caractérisés par les mêmes besoins et mêmes comportements d'achat et d'élaborer un mix marketing adapté
- La segmentation stratégique consistera par contre à subdiviser l'entreprise en DAS : groupes homogènes de produits et/ou services similaires selon les critères de segmentation stratégiques précédemment évoqués , ce qui permettra d'élaborer une stratégie concurrentielle adaptée à chaque segment stratégique.

3- Les critères de segmentation

Deux types de critères de segmentation stratégique peuvent être identifiés: Externes et internes

➔ Critères de segmentation externes:

Pour appartenir à un même DAS, deux sous parties de l'organisation doivent être caractérisées par des similitudes en termes de:

- **Clientèle** (ex: Clients particuliers : B To C et clients institutionnels : B to B (utilisation de technologies différentes et mise en oeuvre d'une démarche commerciale spécifique, Hommes et Femmes.....)

- **Périmètre géographique**: ex : marché local et marché étrangers (notamment quand les conditions de la concurrence sont radicalement différentes d'un pays à l'autre et que les FCS varient d'un pays à un autre)

- **Réseau de distribution** (ex : grossistes, Vente en ligne, Vente directe....)

- **Concurrence** : La présence de concurrents directs suivant une stratégie similaire est un critère d'identification d'un segment stratégique

- **Critères de segmentation internes:** Il s'agit de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Pour appartenir à un même DAS, deux sous parties de l'organisation doivent être caractérisées par des similitudes en termes de:

- **Ressources et Compétences:** l'identification de compétences et ressources partagées conduit à regrouper les activités dans un même segment stratégique.

(Les compétences particulières peuvent correspondre à **Technologies** cruciales dans la réalisation du service ou du produit. Ex : Dans la transformation du plastique , l'injection et les thermoformage permettent de diviser l'industrie en deux segments différents

- **Synergies:** Plus les synergies entre deux sous ensembles de l'activité sont fortes, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.

- **Coûts partagés:** si les coûts partagés sont prépondérants par rapport aux coûts spécifiques , il s'agit probablement d'un même DAS;

4- Méthodologie de la segmentation stratégique

Les critères les plus communément retenus pour opérer la segmentation stratégique sont : la **technologie utilisée** , **besoins satisfaits** , **types de clients** (ex: Grues)

Méthode de la triade: (Abell et Hammond, 1979)

Selon cette méthode, un DAS sera déterminé par un trinôme (Technologie, Applications, Clients)

- technologies / (ex.: stylo plume, bille, feutre, mine, ...)
- applications / (ex.: objet publicitaire, objet cadeau, écriture simple, ...)
- groupe d'acheteurs / (ex.: grand public, entreprises, ...)

- 
- La segmentation stratégique peut se faire soit par découpage en fonction des différences soit par regroupement selon les analogies.
 - L'objectif de la segmentation est in fine de découper les activités d'une organisation en sous ensembles (DAS) homogènes et différents les uns par rapport aux autres sur la base des critères utilisés.

5- Intérêt de la segmentation stratégique

- Le résultat de la segmentation stratégique est la détermination d'un **segment stratégique caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès (*)**, nécessitant des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, ayant par des frontières géographiques pertinentes (Strategor, 1997).

* **FCS: 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 et compétitif. Chaque DAS sera caractérisé par une combinaison spécifique de FCS .

La segmentation stratégique permettra de développer des choix stratégiques (stratégie concurrentielle /stratégie d'affaires) adaptés à chaque DAS identifié.

- Constatation de la performance de chaque segment stratégique
- Recherche d'effets de synergie
- Identification des FCS de chaque DAS et allocation des ressources en vue de leur maîtrise.
- Identification des concurrents de chaque DAS permettra de répondre au mieux aux manœuvres des concurrents.
- Vérification de la cohérence entre la structure organisationnelle , le système d'information stratégique et la partition en DAS.

6- les difficultés de la segmentation stratégique

• **Segmentation précaire:** la segmentation stratégique ne doit pas être conçue d'une manière statique du fait qu'elle peut être remise en cause à tout moment suite à des changements (technologiques, de FCS....) La segmentation stratégique doit ainsi être périodiquement revue et cette révision peut impliquer notamment une rectification de frontières entre les segments (nouveau découpage ou nouveau regroupement) et l'apparition de nouveaux segments.

Exemple: plusieurs DAS peuvent fusionner en un seul: les smartphones résultent ainsi de la convergence entre les assistants numériques personnels, les lecteurs MP3, les consoles de jeux portables, les appareils photos et les téléphones mobiles.

- **Degré de détail de la segmentation:** La segmentation ne doit être ni trop fine ni trop agrégée .
- **Déphasage entre segmentation stratégique et structure organisationnelle :** pouvant produire des confusions, des tensions susceptibles de nuire à l'élaboration de stratégies cohérentes.
- **La segmentation stratégique est beaucoup plus un art qu'une science:** la qualité de la segmentation stratégique détermine néanmoins la pertinence des choix stratégiques

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE D'UNE ACTIVITE

:

Une fois la segmentation stratégique effectuée, chaque DAS fera l'objet d'un **diagnostic stratégique**.

Le diagnostic stratégique s'articule en deux volets:

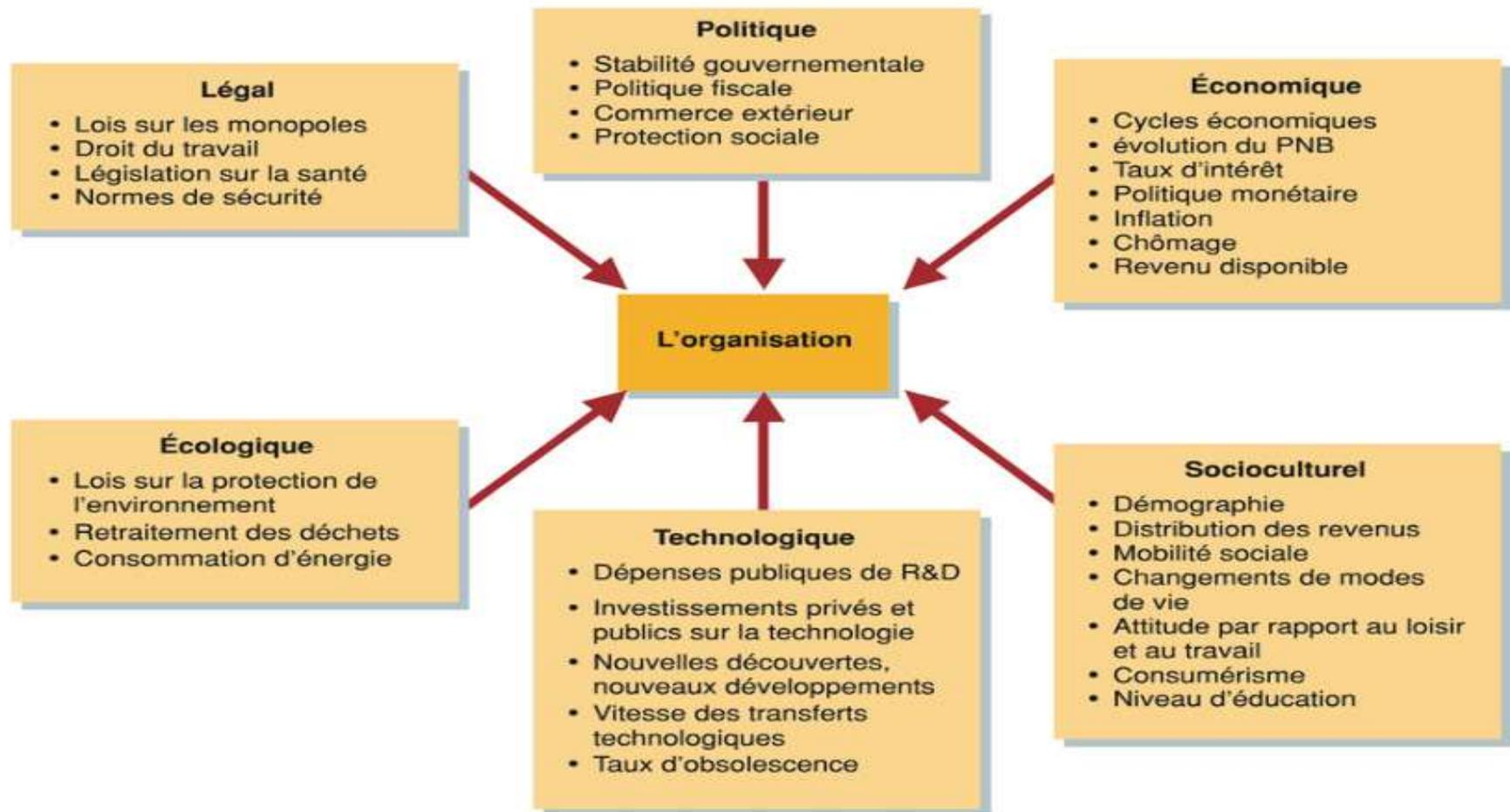
- Le diagnostic externe (analyse de l'environnement)
- Le diagnostic interne (analyse de l'entreprise en vue de déterminer sa capacité stratégique)

1 - DIAGNOSTIC EXTERNE:

L'environnement de l'entreprise peut être subdivisé en trois strates:

- Le macroenvironnement (analyse PESTEL)
- L'industrie : ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou services (modèle des 5 (+1) forces de la concurrence)
- Les concurrents (groupes stratégiques) et les marchés

1-1 Analyse du macroenvironnement:Analyse PESTEL



L'analyse PESTEL doit permettre d'identifier les **variables pivots** : les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché , les variables pivots variant d'une industrie à une autre.

Ex:

- orientations idéologiques du gouvernement
- Nouvelles réglementations....

Vu la complexité et la turbulence de l'environnement, il est recommandé d'envisager différents scénarios issus du croisement de l'évolution des variables pivots .
(ex:scénarios industrie textile d'ici 2025)

Il est conseillé de retenir deux à quatre scénarios avec le risque qu'aucun des scénarios ne se réalise.

D'une manière générale, il est donc question de relever les différentes influences environnementales à même d'influer sur les stratégies, celles des concurrents et sur l'industrie .

1-2 Analyse de l'environnement concurrentiel:

Ce niveau d'analyse concernera **l'industrie** (secteur d'activité) défini comme un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables. Ex: Industrie automobile

Toute stratégie face à la concurrence doit naître d'une compréhension élaborée de la concurrence au niveau d'une industrie. Toutefois cette notion de concurrence doit être considérée au sens large du terme. Sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage compétitif en limitant son degré de liberté stratégique. Il s'agira ainsi de considérer l'univers concurrentiel dans son ensemble.

Selon Michael Porter, le jeu concurrentiel résulte de 5 forces:

- * concurrents actuels

- * concurrents potentiels

- * clients

- * fournisseurs

- * produits de substitution.

Le modèle tel qu'initialement proposé par Porter n'incluait pas

- * Les pouvoirs publics (6^{ème} force) qui a été ajouté du fait du pouvoir de l'Etat à travers la réglementation, les subventions et la taxation à réduire ou accroître l'avantage concurrentiel des organisations.

La vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et détermine l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. Il en résulte que les secteurs ne sont pas du tout identiques du point de vue de leur rentabilité intrinsèque. L'analyse de la structure concurrentielle de chaque DAS se fait donc à travers la mesure de ces cinq forces. Plus l'intensité de ces forces est importante, moins l'industrie est attractive.

Analyse de l'environnement concurrentiel



**Pouvoirs
publics**

Modèle des cinq forces (+1) de la concurrence de Porter

Chacune de ces forces dépend de certaines caractéristiques :

1-2-1 La menace des entrants potentiels

La menace des nouveaux entrants dépend essentiellement de deux facteurs: **des barrières à l'entrée** et **la capacité de riposte** des concurrents en place

***Les barrières à l'entrée** constituent des obstacles qui empêcheront ou dissuaderont les concurrents potentiels d'investir dans une industrie.

- Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus la menace des nouveaux entrants sera faible et inversement.

- 3 types de barrières peuvent être identifiés

- Les barrières financières

- Les barrières commerciales

- Les barrières de ressources et compétences

- **Les barrières financières:**

- **Les économies d'échelle:**

- L'intensité capitalistique

- Les coûts de transferts (les switching cost)

- **Les barrières commerciales**

- L'accès aux réseaux de distribution

- La réputation

- **Les barrières de ressources et compétences**

- La technologie

- Les ressources rares

- L'expérience

Les barrières financières:

• **Les économies d'échelle:** Dans les secteurs où les économies d'échelle jouent un rôle important, les entreprises déjà implantées caractérisées par des volumes de production importants bénéficient de prix de revient moins élevés, Le nouvel entrant aura du mal à reproduire cet avantage mais il est à noter que cette barrière peut être contournée par exemple par l'innovation.

• **L'intensité capitalistique:** (besoins en capitaux) : ticket d'entrée nécessaire pour pénétrer dans une industrie. Certaines activités nécessitent des capitaux substantiels (ex: dans l'industrie pharmaceutique, les investissements en R&D en vue du lancement d'une nouvelle molécule peuvent aller jusqu'à un milliard de dollars) ce qui risque de dissuader d'éventuels concurrents.

• **Les coûts de transferts** (les switching cost): Coûts de changement de fournisseur. Si ces coûts sont élevés, ils constitueront un obstacle au nouvel entrant du fait que les clients préféreront rester fidèles à leur fournisseur traditionnel. Les concurrents en place seront ainsi protégés.

Exemple: les compagnies aériennes doivent supporter des coûts de transferts si elle envisageait l'acquisition d'un avion de marque différente de celles composant sa flotte (ex: formation du personnel de maintenance, constitution d'un stock de pièces de rechange).

Les barrières commerciales :

L'accès aux réseaux de distribution : La difficulté d'accès à certains canaux de distribution peut dissuader un nouvel entrant. Ex: la concurrence entre les fabricants de produits alimentaires pour les linéaires dans les supermarchés rend difficile l'accès de ce réseau à une nouvelle entreprise. Dans certaines activités, cette barrière à l'entrée a été contournée grâce à internet qui a permis de toucher directement les clients finaux; (ex: Dell)

La réputation: Dans certaines industries; la notoriété est un facteur clé de succès notamment quand la qualité de l'offre ne peut être jugée que longtemps après l'achat. Les nouveaux entrants devront de ce fait investir massivement en communication ou offrir des avantages en vue de combler leur déficit de communication. (Ex: Kia propose une garantie de sept ans dans certains pays européens)

Barrières de ressources et compétences:

La technologie: La maîtrise de certaines technologies protégées par un brevet peut constituer une barrière à l'entrée pour un nouvel entrant qui ne sera pas apte à développer une technologie substituable. (ex: Post-it de 3M)

Les ressources rares: Certaines activités exigent l'accès à certaines ressources rares (ex: certaines matières premières, certaines compétences très spécialisées, emplacements stratégiques dans les grandes agglomérations pour les chaînes de Fast Food...)
Certaines activités sont également difficilement accessibles du fait de la réglementation (selon **la politique gouvernementale**) tels que les débits de boissons alcoolisées, les licences de taxis, les autorisations de mise sur le marché pour les produits pharmaceutiques...)

L'expérience: Les entreprises implantées peuvent de part leur présence sur l'activité depuis un certain temps maîtriser un certain savoir faire (bonne connaissance du marché, bonnes relations avec les différents intervenants du secteur....)

Les Barrières à l'entrée ont donc de multiples sources et résultent souvent des pratiques des concurrents en place qui essaient de verrouiller leur domaine d'activité afin d'éviter l'intrusion de nouveaux acteurs .

Les entreprises implantées utilisent ainsi diverses tactiques de dissuasion en vue de décourager les entrants potentiels. (différenciation entraînant une fidélisation de la clientèle, prolifération du nombre de références, stratégies agressives....)

Il est à noter néanmoins que ces barrières à l'entrée ne sont pas insurmontables et peuvent être contournées de différentes manières par les nouveaux entrants notamment par le débauchage de personnel qualifié de la concurrence, le développement de nouvelles technologies.....

- **La capacité de riposte:** Les nouveaux entrants peuvent également être influencés par les éventuelles réactions des concurrents en place. Le nouvel entrant doit anticiper cette capacité de riposte en étudiant:
 - L'histoire de la profession qui peut révéler l'usage efficace de cette riposte . Ces antécédents peuvent le dissuader d'investir dans l'activité.
 - Les ressources dont disposent les entreprises implantées (ressources financières importantes, brevets déposés....) qui peuvent permettre de prévoir le degré d'agressivité de ces entreprises.
 - La structure des coûts et des marges existantes qui permettra de prévoir la capacité des concurrents existants à réagir par une baisse brutale des prix.

➤ 1-2-2 La menace des produits de substitution:

Les substituts ou produits de remplacement sont des produits ou services qui remplissent la même fonction selon une démarche différente.

Ex: sucre et aspartame, chirurgie au laser et lunettes ou lentilles de contact; Menace d'internet pour les producteurs d'Encyclopédies...

Plus la menace des produits de substitution est élevée , moins l'industrie est attractive.

Cette menace dépend de différents facteurs:

- Rapport qualité/ prix du produit de substitution
- Coûts de transfert ou de conversion
- Capacité financière des entreprises diffusant ces substituts
- Propension des clients à acheter ces produits de substitution , lesquels clients cherchent en général à préserver leurs habitudes de consommation

➤ 1-2-3 Le pouvoir de négociation des clients ou acheteurs:

Le pouvoir de négociation des clients déterminera en partie l'attractivité d'une industrie du fait qu'ils seront capables dans certains cas de capter une partie significative du profit au détriment des fournisseurs. Le pouvoir de négociation des clients dépend de plusieurs facteurs notamment:

- Leur degré de concentration: Plus les clients sont concentrés et achètent en grande quantité, plus grand sera leur pouvoir vis-à-vis des fournisseurs . Cela se traduira par des baisses de prix ,des services plus étendus et de meilleure qualité. (Ex: Les centrales d'achat)
- De faibles switching cost qui autorisent les clients à changer facilement de fournisseur.
- Leur capacité de s'intégrer en amont
- La standardisation des produits ou services achetés proposés par plusieurs fournisseurs .
- L'influence de la qualité des inputs sur les produits finis
- L'importance des approvisionnements au niveau de leur coût complet

1-2-4 Pouvoir de négociation des fournisseurs : dépend de plusieurs facteurs:

- Leur degré de concentration
- Leur degré d'intégration en aval (ex: les compagnies aériennes ont ouvert des sites de réservation en ligne , ce qui a renforcé leur pouvoir de négociation vis-à-vis des agences de voyage)
- Importance des coûts de transfert
- L'absence de produits de substitution

1-2-5 Intensité de la rivalité entre les concurrents existants :

Celle-ci dépendra de :

- la structure concurrentielle : nombre et taille relative des concurrents. Plus ils sont nombreux et de taille voisine, plus vive sera la concurrence.
- le faible taux de croissance de l'activité pousse les entreprises à s'arracher des parts de marché faute de demande nouvelle
- l'absence de différenciation des produits.
- * La nature discrète des investissements
- l'importance des coûts fixes peut inciter les entreprises à baisser les prix en vue d'atteindre le seuil de rentabilité.
- l'innovation technologique pouvant autoriser des baisses importantes de coûts de production...
- l'existence de barrières à la sortie : (psychologiques, stratégique, économique; politique et social)

1-2-6 Les pouvoirs publics (l'Etat)

Les pouvoirs publics peuvent affecter le jeu concurrentiel à travers :

- Leur pouvoir de régulation via l'imposition fiscale, les barrières douanières, le contrôle des changes, les lois...
- Le protectionisme à travers des barrières à l'entrée légales en vue de la protection d'une industrie locale de la concurrence étrangère.
- Les subventions, crédits d'impôts, exonérations fiscales pouvant favoriser certaines entreprises.
- L'Etat peut être également un client dominant (ex: industrie de l'armement) ou un fournisseur en situation de quasi-monopole.
- L'Etat peut être un concurrent menaçant
- L'Etat peut également jouer un rôle de prescripteur en décidant la réalisation de grands projets et en sélectionnant les fournisseurs.
- Rôle politique à travers l'établissement ou rupture de relations diplomatiques, création de zones de libre échange....

Utilisation du modèle des 5 (+1) Forces

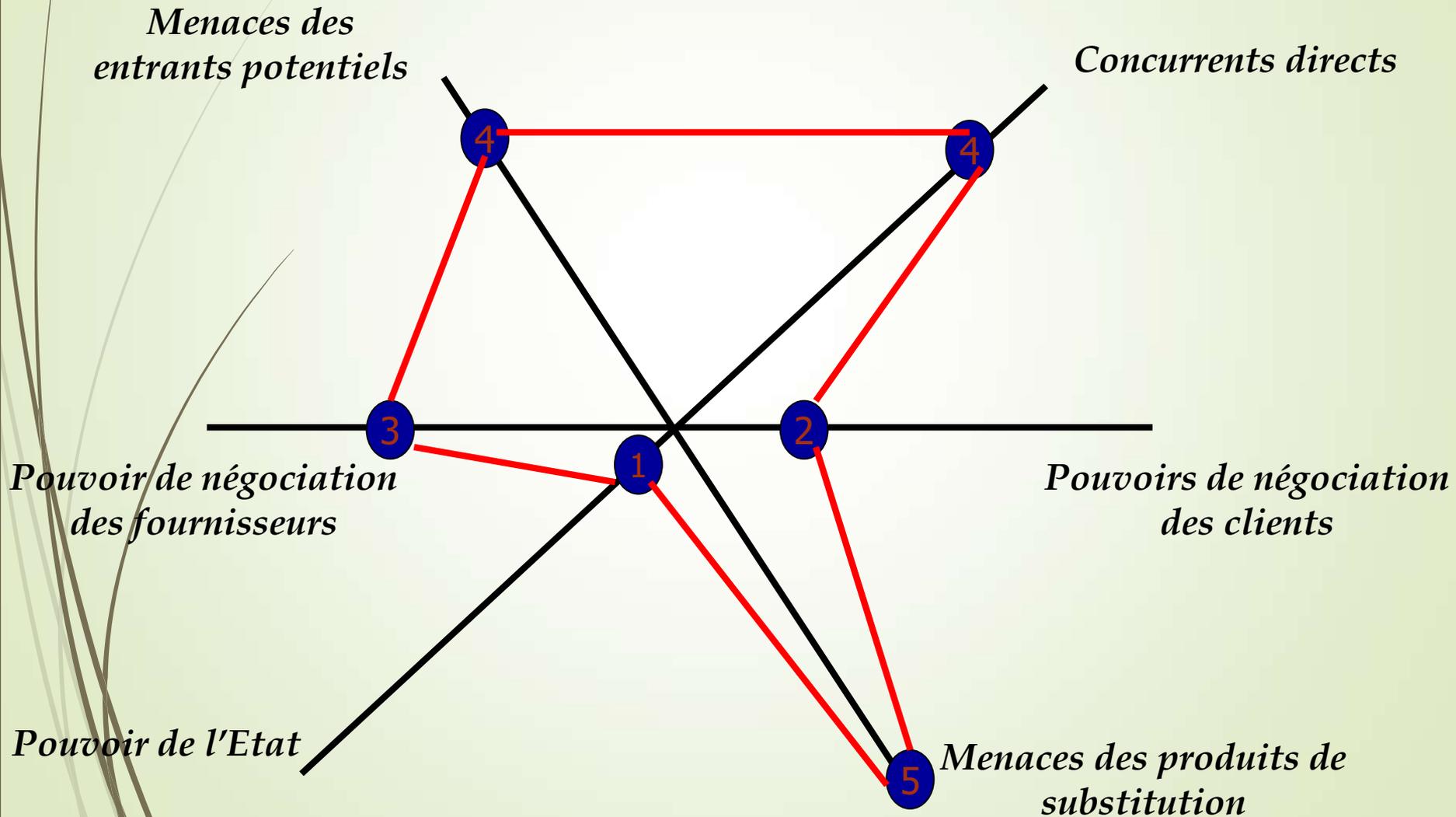
L'analyse des cinq forces de la concurrence de Porter va permettre à l'entreprise

- *d'établir un inventaire de ses atouts et handicaps par rapport à chacune d'entre elles
- d'anticiper la nature de la concurrence et l'évolution des forces au cours du temps
- D'identifier les facteurs clés de succès c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS
- Ce modèle peut permettre de décider dans quelles industries investir notamment les plus attractives.
- D'influencer les forces de la concurrence notamment en érigeant des barrières à l'entrée, en fidélisant les clients, en réduisant l'intensité concurrentielle via le rachat d'entreprises en place...

Analyse des forces de la concurrence

Hexagone sectoriel - DAS FAST FOOD

79



- 
- Plus la *surface de cet hexagone est grande*, plus les forces concurrentielles dans le secteur sont importantes et moins une firme est susceptible d'y faire des profits importants.
 - A l'inverse, une *faible surface de l'hexagone sectoriel* indique un secteur attractif pour les entreprises

1-3 Le cycle de maturité de l'activité

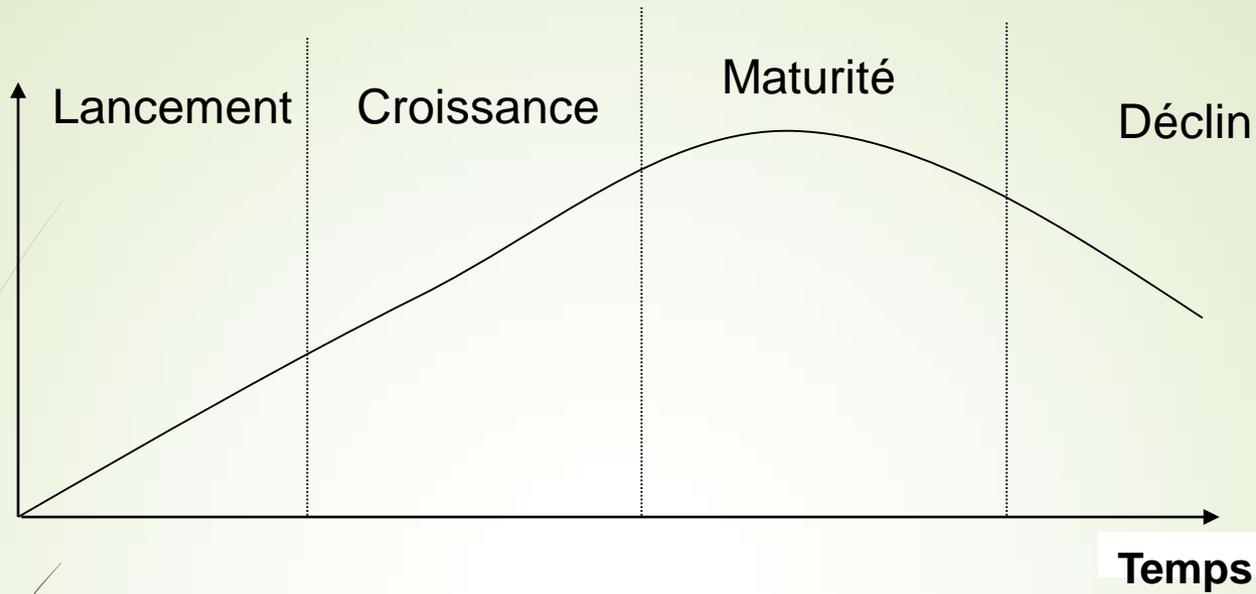
La concurrence peut évoluer au cours du temps dans la mesure où l'industrie connaît un **cycle de vie**.

On distingue ainsi quatre phases constituant le cycle de vie d'une activité :

- démarrage,
- expansion,
- Maturité
- déclin.

L'intensité des 5 forces de la concurrence varie selon les phases. Il est nécessaire de vérifier régulièrement si l'équilibre des 5 (+1) forces de la concurrence n'a pas été affecté et donc de tracer un nouvel hexagone sectoriel.

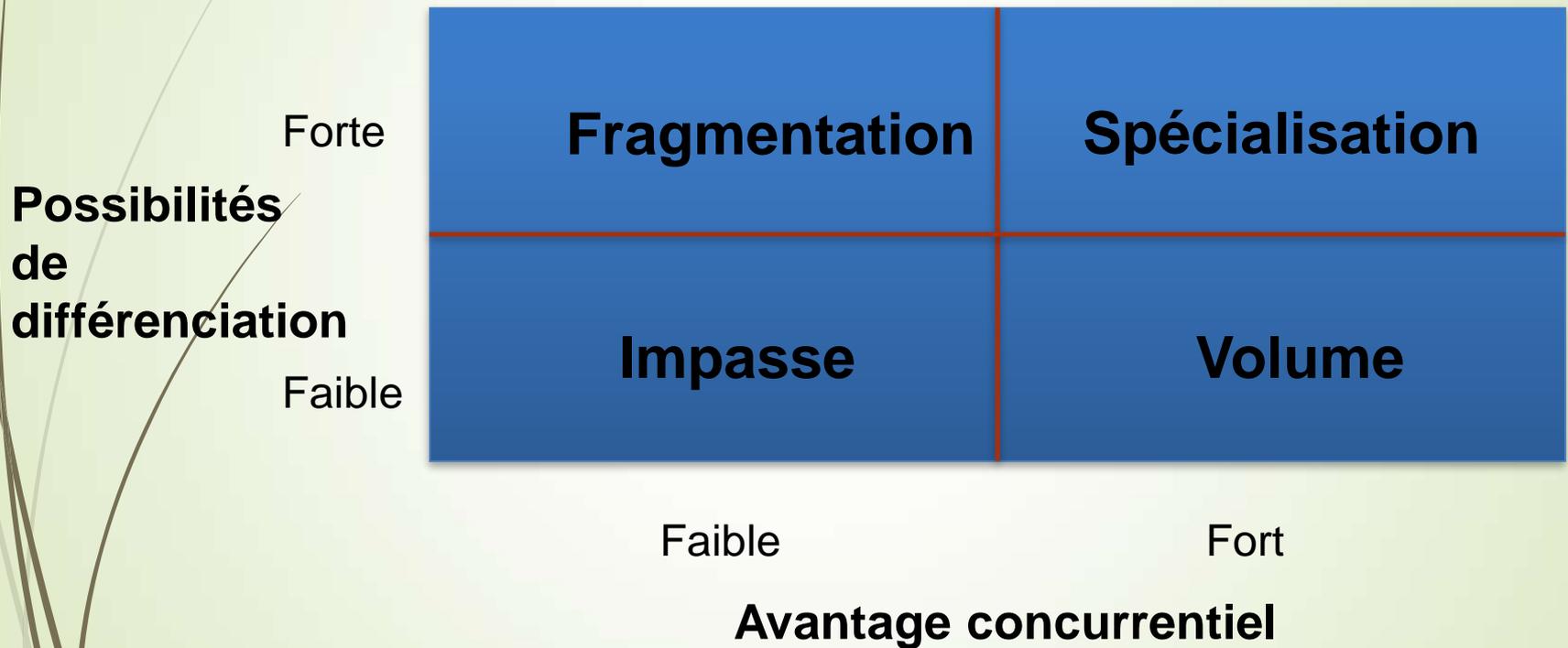
**Volume de
la demande**



Les phases du cycle de vie d'une activité

	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Part du marché	Faible	Faible	Forte	Faible
Résultat	Négatif ou nul	Positif en croissance	Fort	Faible
Prix de revient unitaire	Elevé	En diminution	Faible	En hausse
Liquidité	Besoin	Plus ou moins équilibré	Surplus	Equilibre
Potentiel de croissance	Important?	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure Concurrentielle	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Evolutive	Figée	Figée
Accès à Méthodes	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt

1-4 L'analyse des tendances de l'industrie : La matrice des systèmes concurrentiels BCG2 (1981)



Volume : systèmes concurrentiels dans lesquels le volume accorde un avantage de coût, et donc de prix. Ce sont des activités avec de faibles possibilités de différenciation du produit ; l'avantage est dans la maîtrise de la gestion des coûts partagés afin d'obtenir la part de marché la plus élevée. L'activité sera caractérisé par un nombre de concurrents faibles et un leader très rentable.

Ex : Produits basiques, banalisés, standards, à faible valeur ajoutée ex: eau

Spécialisation : systèmes concurrentiels avec de nombreuses sources de différenciation significative et valorisable du produit.

Il existe différentes possibilités de se distinguer des concurrents et de développer un avantage concurrentiel durable du fait du caractère défendable de cette différenciation. L'activité sera caractérisée par plusieurs entreprises très rentables (qui dominent les niches). Ex : Produits évolués, complexes, généralement à forte valeur ajoutée (**produits cosmétiques**)

Fragmentation : systèmes concurrentiels caractérisés par un nombre très important de sources de différenciation possible. Cependant, les barrières à l'entrée sont assez limitées;

86

- Il existe un grand nombre de FCS sur lesquels l'entreprise peut appuyer son offre et celle de ses concurrents, et échappent à la concurrence directe des prix, mais la maîtrise de ces FCS ne lui permet pas de s'assurer d'une position solide et durable;
- Au sein de ces environnements, les produits subissent des effets de mode, leur cycle de vie est assez court, l'innovation est difficilement protégeable et les risques d'imitation et de copie sont élevés;
- Pas de possibilité de générer des EE
- L'activité sera caractérisée par beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement, des marges diverses et instables.
- **Exemples: le secteur du prêt à porter notamment pour les entreprises comme la marque ZARA qui propose des séries limitées et change de collections toutes les deux**

87 **Les impasses** : systèmes concurrentiels dans lesquelles ni le volume ni la différenciation ne peuvent procurer un avantage concurrentiel décisif. Il existe peu ou pas de barrières à l'entrée : la technologie est facilement disponible, le nouvel arrivant est souvent plus compétitif, et la taille ne permet pas d'atteindre des coûts plus compétitifs

Cas des produits et services banalisés et où le taux de croissance est stagnant voir déclinant: apparition de nouveaux entrants issus de pays en développement (faiblesse barrières à l'entrée + avantage spécifiques)/ barrières à la sortie des firmes établies sont élevées. (ex: Cas du secteur de l'agriculture traditionnelle)

Dans ce type d'activité, aucun concurrent n'a de part de marché absolue élevée.

1-5 ANALYSE DE LA CONCURRENCE

- Analyse de la concurrence en termes d'orientations, de potentiel de développement et de réactions des concurrents
- L'analyse de la concurrence peut être soit ponctuelle ou systématique et s'intégrer à un véritable système de veille concurrentielle.
- L'analyse de la concurrence est souvent confrontée à des problèmes de collecte d'informations.
- Différentes questions doivent être abordés dans le cadre de cette analyse:
 - *Quels sont les objectifs et les stratégies de la concurrence
 - *Quelles sont leurs forces et faiblesses fonctionnelles?...

Analyse de la concurrence par le biais des groupes stratégiques

Un des problèmes d'analyse de la concurrence est les frontières floues de l'industrie. On constate au sein d'une même industrie des entreprises déployant des approches stratégiques différentes. Peut on considérer Swatch et Rollex comme concurrents directs?

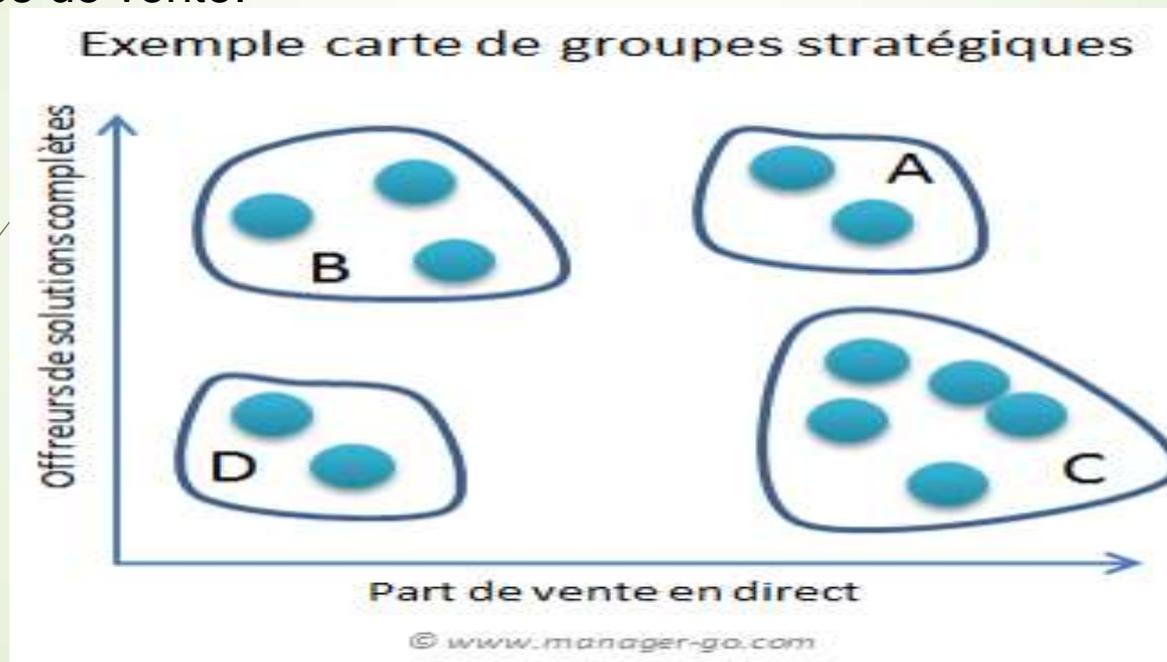
On définira un groupe stratégique comme un **Ensemble d'entreprises d'un secteur dont les caractéristiques sont similaires et qui adoptent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de compétitivité.**

Différentes caractéristiques peuvent être utilisées en vue de différencier les entreprises notamment:

- Etendue de la gamme de produits ou services
- Extension géographique
- Nombre de segments de marchés couverts
- Niveau d'intégration verticale
- Réseaux de distribution utilisés
- Nombre de marques détenues
- Effort marketing
- Niveau de qualité
- Leadership technologique (précurseur ou suiveur)....

On utilise généralement un schéma à deux dimensions en vue de la représentation des groupes stratégiques . En vue d'identifier les critères les plus pertinents , on se base sur les différences entre les concurrents les plus performants dans l'industrie et les moins performants.

Prenons le secteur de l'industrie de l'automatisme. Les 2 facteurs retenus sont la largeur de la solution fournie et le recours à la commercialisation de son offre par sa propre force de vente.



- Groupe A : Ce sont des généralistes qui possèdent une force de vente en directe qui commercialise une solution complète.
- Groupe B : Contrairement aux précédents, ces généralistes ont recours aux réseaux de distribution externes pour vendre leur large offre.
- Groupe C : Il s'agit de spécialistes qui vendent essentiellement en direct.
- Groupe D : Ce sont également des spécialistes, mais qui s'appuient, eux, sur des distributeurs spécialisés.

Intérêt de l'analyse des groupes stratégiques

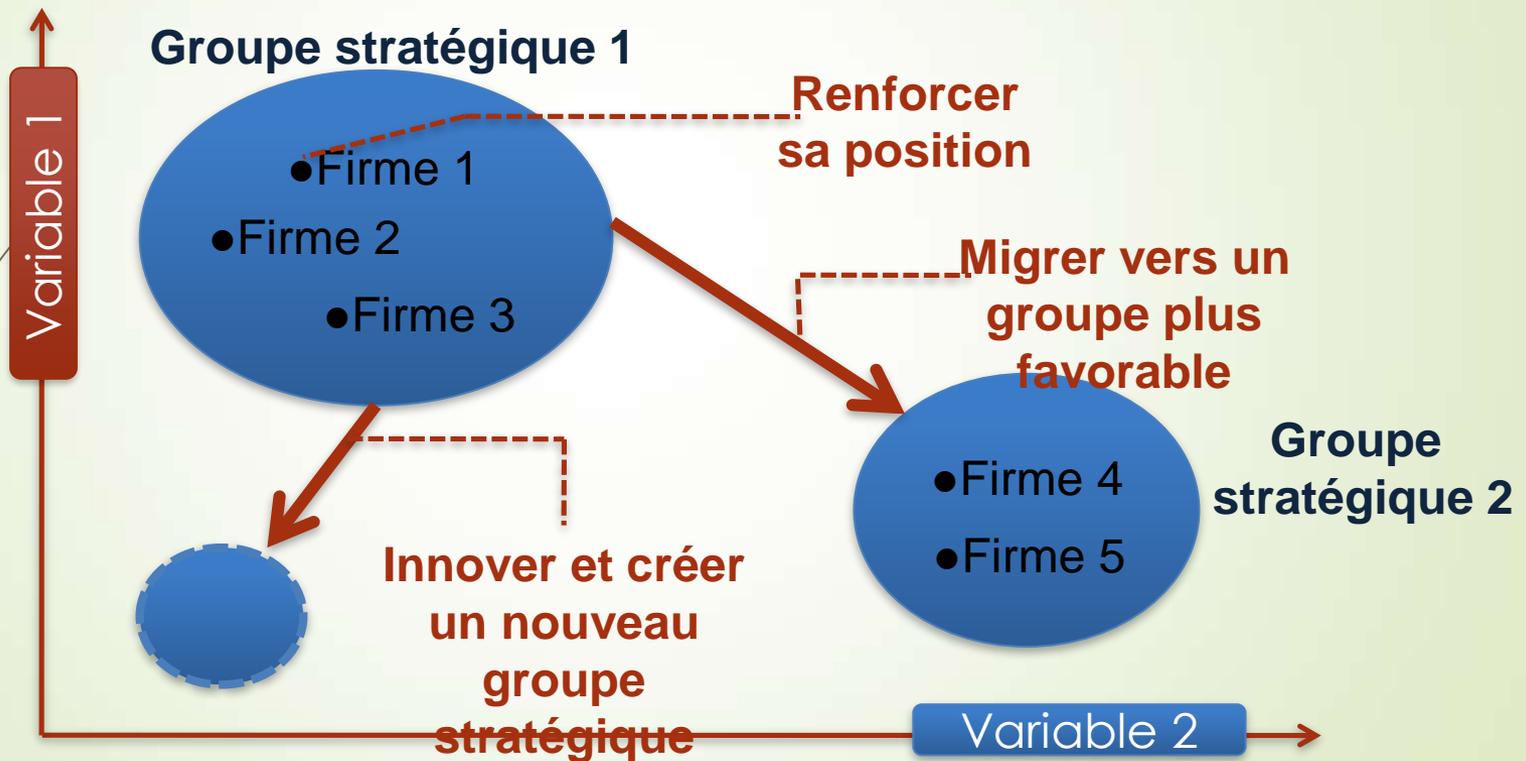
la concurrence intragroupe : Cette analyse permet d'identifier les concurrents directs. Ce sont ceux qui requièrent un maximum de vigilance, car vous chassez sur les mêmes terres, avec les mêmes armes.

➤ Vous devez vous évaluer face à eux : quels sont vos points forts/faibles vis-à-vis de chacun d'entre eux ? Quelles opportunités ou menaces en découlent ? Quelles stratégies sont-ils en train de mettre en place ?...

➤ **La concurrence intergroupe** : Les autres groupes stratégiques peuvent également représenter une menace variant en fonction des **barrières à la mobilité** (obstacles empêchant la migration d'un groupe stratégique à un autre). Ces barrières peuvent être de même nature que les barrières à l'entrée. Il est donc intéressant pour une entreprise d'appartenir à un groupe stratégique rentable et protégé par de solides barrières à la mobilité.

➤ **Identification d'opportunités**: La cartographie des groupes

Anticipation des mouvements stratégiques possibles:



Carte des groupes stratégiques: les mouvements possibles

1-6 Analyse du marché

- Le marché doit être appréhendé à travers le concept de **segment de marché** défini comme un sous ensemble homogène de consommateurs dont les besoins spécifiques diffèrent de ceux des autres clients présents sur le marché.
- Différents critères de segmentation du marché peuvent être utilisés en vue du découpage du marché (ex: sexe, âge, revenu, type d'utilisation.....)
- Il s'agit de maîtriser les caractéristiques et l'évolution de la demande au niveau de chaque segment de marché visé en vue de cerner les principaux déterminants de la demande afin d'une part de mieux comprendre et satisfaire la demande et d'autre part d'anticiper les menaces et possibilités nouvelles de développement.
- L'analyse des marchés repose essentiellement sur des techniques marketing classiques d'études de marché qui doivent permettre d'examiner les caractéristiques de la demande sur un plan statique mais aussi dynamique en vue



1-7 Synthèse du diagnostic externe: Identification des opportunités et menaces et des facteurs clés de succès

Toutes les analyses exposées dans le cadre du diagnostic externe permettent in fine d'identifier les facteurs

- Du macro environnement
- De l'industrie
- Du marché

Susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise. Il s'agit plus précisément d'identifier les **opportunités** et les **menaces** de l'environnement en vue de pouvoir élaborer des stratégies à même de tirer avantage des premières et de

➤ L'identification des FCS constitue la conclusion logique de toute analyse externe.

➤ L'identification des opportunités et menaces doit en effet permettre d'identifier les facteurs clés de succès: **FCS** de l'environnement : Eléments stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.

➤ Les FCS correspondent en fait aux facteurs permettant de contrecarrer les 5+(1) Forces de la concurrence.

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments qui constituent autant de FCS lorsque cette force est

Forces de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer (FCS potentiels)
Menace des produits de substitution	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport qualité/prix *Fidélisation de la clientèle *Coûts de transfert •Création d'une rupture technologique.....
Menace des entrants potentiels	<ul style="list-style-type: none"> *Economies d'échelle *Coûts de transfert *Protection de technologies (brevets) *Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives....
Pouvoir de négociation des clients	<ul style="list-style-type: none"> *Intégration vers l'aval *Multiplication des réseaux de distribution *Coûts de transferts.....
Pouvoir de négociation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> *Intégration vers l'amont *Multiplication des sources d'approvisionnement.....
Intensité de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> *capacité d'innovation * fidélisation de la clientèle * contrôle de ressources

Chapitre 3: LE DIAGNOSTIC D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

Différentes matrices sont proposées dans la littérature pour les entreprises diversifiées gérant un portefeuille de plusieurs DAS permettant

- Une analyse de leur portefeuille d'activités pour mieux le gérer
- Une aide à la décision en permettant de dégager les axes stratégiques à suivre

Ces matrices s'articulent autour de deux concepts:

- La position concurrentielle de l'entreprise au niveau d'un DAS

- Le BCG (Boston Consulting Group) , ADL (Arthur Doo Little) et Mac Kinsey ont

	BCG	ADL	MAC KINSEY
Position concurrentielle	Part de marché relative	Degré de maîtrise des FCS (5 positions)	Degré de maîtrise des FCS (3 positions)
Attrait du DAS	Taux de croissance de l'activité	Phases du cycle de vie de l'activité	Attrait du DAS (Approche multidimensionnelle)

- Les DAS sont représentés en général sur les matrices par des bulles dont la

1- La matrice BCG (Boston Consulting Group)

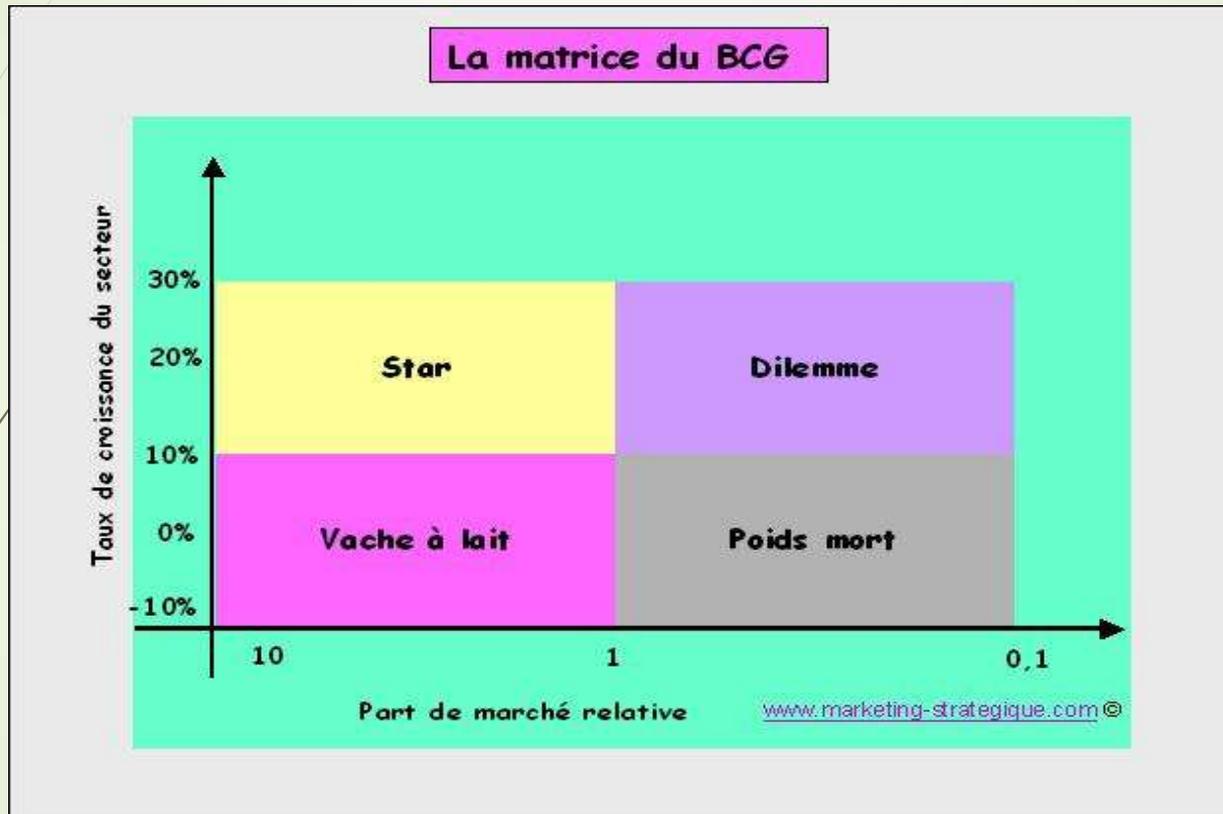
Cette matrice s'articule autour de deux concepts de base:

- Part de marché relative = Part de marché de l'entreprise / Part de marché du principal concurrent = CA de l'entreprise / CA du principal concurrent.
- Taux de croissance du DAS

=

CA total du DAS (Année N) - CA total du DAS (Année N-1)

Besoins
financiers



Ressources financières

Quatre types d'activités peuvent être distingués selon 102^e BCG

- **Les dilemmes:** il s'agit de DAS suiveurs sur un marché en croissance. L'entreprise se trouve face à un dilemme:
- Investir en vue d'améliorer la position compétitive de l'entreprise et donc adopter une stratégie offensive.
- Adopter une stratégie défensive en procédant à un désinvestissement dans le cas où l'entreprise ne se sent pas apte à occuper une position de force sur le marché.
- Consolider sa position sur un petit créneau (être gros sur un petit marché plutôt que petit sur un gros marché)

Ces marchés porteurs nécessitent des investissements

Les vedettes ou stars : La croissance de l'activité combinée à une forte position concurrentielle oblige l'entreprise à maintenir cette position dominante. Elle devra de ce fait investir continuellement pour s'assurer que ces vedettes deviendront d'excellentes « vaches à lait ».

Les vaches à lait : Il s'agit de DAS leaders sur des marchés matures. Cette position implique :

- des flux financiers positifs
- Une rentabilité élevée

L'entreprise doit face à une telle activité rentabiliser au maximum et penser à réinvestir les surplus de liquidités dans des domaines porteurs.

Poids morts: DAS sur un marché statique ou en déclin où l'entreprise est mal positionnée . BCG recommande de céder , de mettre fin à ses activités ou maintenir l'activité sans investir.

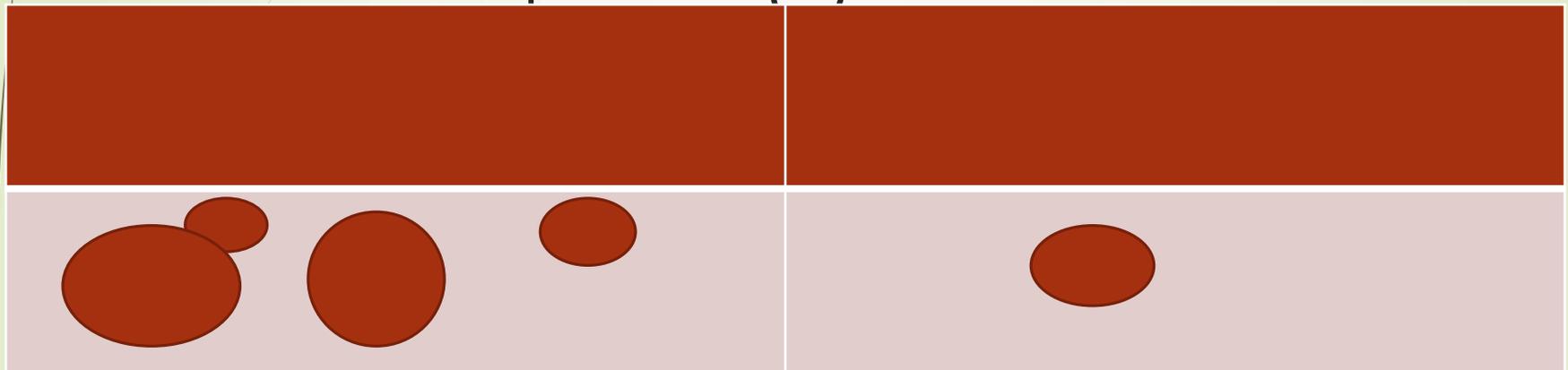
104 Utilisation de la matrice BCG:

Il s'agit de positionner les différents DAS au niveau des quadrants de la matrice en vue d'avoir une vue d'ensemble du portefeuille d'activités et apprécier l'équilibre de ce dernier.

Un portefeuille équilibré assurant un développement à MLT de l'entreprise implique:

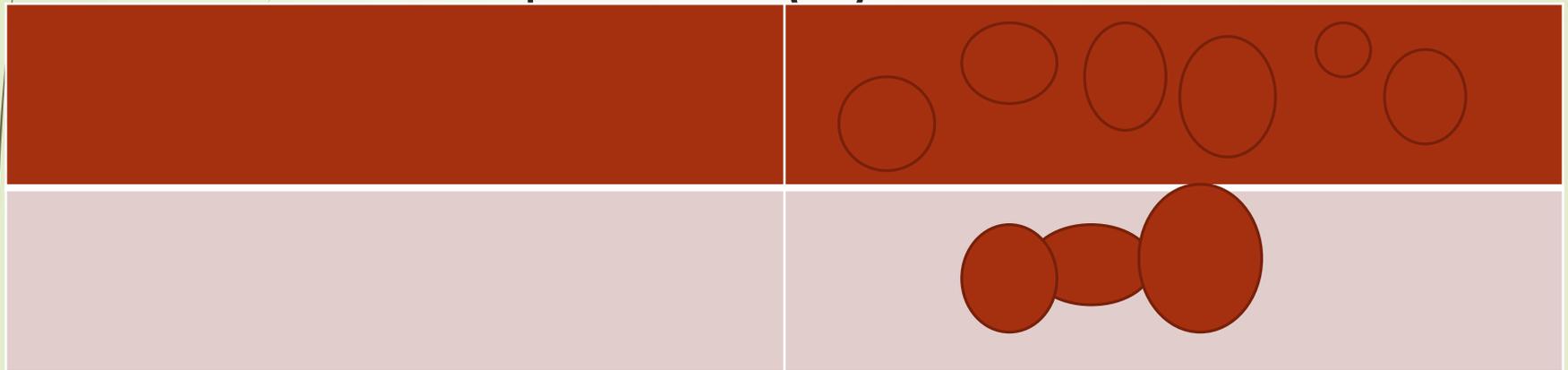
- La plus faible proportion possible de poids morts
- Les vedettes activités d'avenir de l'entreprise doivent représenter une bonne proportion de son chiffre d'affaires.
- Des dilemmes pouvant accéder à la position de vedettes
- Une bonne proportion du chiffre d'affaires dans la catégorie « vaches à lait » pour contribuer à la

Exemple de portefeuille déséquilibré(1)



Ce portefeuille est mature. Sa profitabilité est forte du fait du nombre de vaches à lait mais elle ne possède ni dilemmes ni vedettes. Faute d'en acquérir rapidement, elle s'expose à ne gérer que des poids morts et court un risque important de disparition à moyen et à long terme. L'entreprise doit en vue de rééquilibrer son PF réinvestir dans des marchés en croissance qui assureront à long terme sa pérennité.

Exemple de portefeuille déséquilibré (2)



Ce portefeuille est déséquilibré. Entre des DAS sur le déclin et de nombreux dilemmes, elle ne possède ni vedettes ni vaches à lait. Faute de liquidités, l'entreprise risque de ne pas pouvoir assurer le passage de ses dilemmes en vedettes et s'expose à leur déclin direct.

Limites de la matrice BCG

La matrice BCG s'appuie sur une simplification de la réalité ¹⁰⁷ puisqu'elle repose sur deux variables. Le taux de croissance de l'activité n'est qu'un aspect parmi d'autres de l'attractivité du domaine. D'autres critères peuvent être considérés tels que la stabilité de la demande, la solvabilité de la clientèle....

La matrice BCG ne s'applique qu'aux secteurs dans lesquels l'entreprise peut réaliser d'importantes économies d'échelle. D'après ce raisonnement, seules les activités vedette ou vaches à lait sont susceptibles de produire un surplus de ressources. Le profit des entreprises est ainsi largement corrélé à leur part de marché. Une entreprise leader est une entreprise rentable. Cette relation est valable pour les produits standardisés. Or dans la réalité actuelle, de nombreux marchés sont structurés autour de la différenciation des produits. La matrice BCG n'est pas adaptée dans ce cas. Ex : Puma n'est pas



PARTIE 2 : LES CHOIX STRATEGIQUES



CHAP 4 :STRATEGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITE : STRATEGIES CONCURRENTIELLES (Stratégies génériques)

- Une fois les différents DAS déterminés, l'entreprise doit développer des stratégies concurrentielles spécifiques pour réussir dans chacun d'entre eux.
- La stratégie concurrentielle (ou compétitive ou générique) précise ainsi les différentes approches (moyens et manœuvres concurrentielles) que l'entreprise entend utiliser pour se construire un avantage concurrentiel au niveau d'un segment stratégique.
- Au sein d'un même métier , les faits ont montré que les entreprises suivent des stratégies très différentes tout en parvenant à atteindre des niveaux de performance élevés.

1/TYPOLOGIE DE MICHAEL PORTER

*Typologie de Michael Porter

Cible large	Domination par les coûts (ex: Skoda)	Différenciation (Audi)
Cible étroite	focalisation fondée sur des coûts réduits (ex:voiturette sans permis)	Focalisation combinée avec la différenciation (lamborghini)

La domination globale par les coûts: C'est une stratégie qui oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial: la minimisation de ses coûts.

La différenciation: Il s'agit de se singulariser par rapport aux concurrents en mettant à la disposition du marché une offre dont la spécificité est reconnue et valorisée par ce dernier.(conception originale du produit, qualité supérieure, services proposés...)

Focalisation ou concentration: il s'agit de mettre en œuvre une domination par les coûts ou une différenciation en se limitant à un sous ensemble du marché.

1-1 La domination globale par les coûts:

1-1-1 Fondements d'une stratégie de domination par les coûts: Quatre facteurs de coûts peuvent être mobilisées pour obtenir des coûts bas:

- Les économies d'échelle
- Les coûts d'approvisionnement
- L'expérience
- Les innovations de produits et de procédés

Il est à noter qu'une stratégie de coûts bas fondée sur des avantages de coûts dégagés des économies d'échelle, du pouvoir de négociation et l'effet d'expérience sera qualifiée de **stratégie de volume**.

- **Les économies d'échelle** : se traduisent par une baisse des coûts unitaires au fur et à mesure de l'augmentation des volumes de production s'expliquant notamment par la répartition des coûts fixes sur un volume de production plus élevé. Les volumes conféreront à l'entreprise un pouvoir de négociation plus élevé (**effet de taille**) notamment vis-à-vis de ses fournisseurs, ce qui leur permettra de s'approvisionner à des conditions avantageuses. Néanmoins, l'augmentation de la taille d'une organisation peut provoquer à un certain moment des déséconomies d'échelle (coûts de contrôle et de gestion, rigidité organisationnelle...) qui peuvent contrebalancer les gains obtenus.
- **Les coûts d'approvisionnement** : Différentes manœuvres permettent de maîtriser et réduire les coûts d'approvisionnement notamment la localisation des sites de production auprès des sources d'approvisionnement en matières premières ou en énergie. L'entreprise peut aussi réduire ses coûts en sous traitant les activités qui peuvent être assurées de manière plus efficiente par des fournisseurs.

➤ **L'expérience:** On constate que les coûts unitaires baissent d'un pourcentage constant à chaque doublement du volume de production cumulée. En effet, l'expérience cumulée est une source essentielle d'efficacité. L'expérience résulte de:

L'effet d'apprentissage : Amélioration du savoir faire de la main d'œuvre au fur et à mesure de l'accroissement des volumes de production et de l'expérience accumulée à travers le temps qui optimise les temps de production.

Optimisation progressive des procédés de production
l'expérience peut entraîner l'amélioration du produit et/ou des processus.

L'effet d'expérience a différentes implications stratégiques:

*Il est intéressant d'être parmi les premiers à entrer dans une nouvelle industrie car c'est l'entreprise qui aura accumulé le plus d'expérience, pourrait bénéficier d'un avantage de coûts par rapport aux retardataires.

*il est important de maximiser sa part de marché car ce sont les entreprises qui ont les plus gros volumes qui bénéficieront de la meilleure expérience cumulée.

• **Les innovations de produits ou de procédés:**

Certaines innovations sont à même d'impacter l'efficacité et donc de réduire les coûts (ex : nouvelles technologies bancaires: e-banking). Le nouveau design d'un produit peut permettre de réduire les coûts de transport et de distribution(ex chips pringles en tubes)

• **Les Stratégie de coût et stratégie de volume** ne sont donc pas synonymes vu les diverses autres voies possibles pour mettre en œuvre une stratégie de coûts réduits (ex: Politique de sous-traitance mieux adaptée , Localisation de l'activité plus favorable.....)

1-1-2 Limites de la stratégie de domination par les coûts:

- Investissements importants: stratégie difficilement accessible aux PME
- Des concurrents peuvent via l'innovation obtenir des coûts équivalents voir moindres
- Rigidité organisationnelle et réduction de la capacité d'innovation qui affaiblit l'adaptabilité de l'entreprise aux évolutions de l'environnement
- Risque de guerre de prix pouvant entraîner une dégradation de la rentabilité globale du secteur lésant tous les intervenants du secteur.
- Sensibilité des consommateurs à d'autres variables autre que le prix ce qui rend la stratégie de domination par les coûts complètement inadéquate (ex: les parfums)
- La réduction des coûts n'apporte aucun avantage concurrentiel intrinsèque . Ce qui importe c'est les prix et les managers pourraient décider d'utiliser autrement la baisse des coûts via des investissements ou l'accroissement de la marge bénéficiaire. Les coûts bas sont le moteur d'une stratégie de prix.

La stratégie de prix consistant à proposer une offre dont la valeur est comparable à celle des offres concurrentes mais à un prix inférieur.

* **1.2 Stratégie de différenciation** : elle consiste pour l'entreprise à fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit , unicité de l'offre reconnue et valorisée par une partie significative et suffisante du marché .

Cette stratégie découle d'une logique innovatrice extravertie à l'écoute attentive de la clientèle impliquant par conséquent une attention diligente aux besoins des consommateurs.

Il s'agit ainsi de trouver le meilleur moyen d'offrir de la valeur à la clientèle . Ce surcroît de valeur entraîne généralement des coûts supplémentaires qui doivent être compensés par une augmentation des prix (ou des volumes plus importants)



Exigences de la stratégie de différenciation

La différenciation doit être

- **Significative** : La différenciation doit ainsi être perçue par le marché. (différenciation importante aux yeux du consommateur)
- **Valorisante** : La prime qui découle de cette stratégie doit dépasser le surcoût qu'elle implique; Pour que la différenciation soit rentable, le surprix doit donc être supérieur au surcoût.
- **Défendable**: l'avantage concurrentiel que procure la stratégie de différenciation doit pouvoir être maintenu sur le long terme. Cette dernière condition suppose le maintien de l'intérêt procuré par cette stratégie et l'impossibilité ou la difficulté d'imitation de la part des concurrents. (ex: protection par un brevet)

1-3 Stratégie de concentration/ focalisation (stratégie de niche) :

Lorsque l'entreprise ne peut pas (ressources limitées) ou ne veut pas (politique générale) s'attaquer à la totalité d'un marché , elle peut choisir de se cantonner à une niche (groupe de clients particuliers: Kickers, marché géographique limité, , réseau de distribution donné....)

La stratégie de concentration découle du fait que les segments visés sont médiocrement servis par les concurrents aux cibles plus larges , ce qui permettra à l'entreprise qui déploiera la stratégie de niche d'acquérir un avantage concurrentiel en se consacrant exclusivement à une partie restreinte du marché. (ex : marque de vêtements pour femmes enceintes)

- La focalisation combinée avec une stratégie de domination par les coûts permettra d'avoir les coûts les moins élevés au niveau de la cible en question , qui peut être considérée comme non attractive par les entreprises « généralistes » qui visent une cible large .

- La focalisation combinée avec une stratégie de différenciation permet par contre de mieux desservir un segment donné qu'un concurrent à cible plus large.



Exigences de la stratégie de focalisation:

- L'entreprise est supposée satisfaire le segment avec d'avantage d'efficacité et de compétence que les concurrents opérant dans un domaine plus large.
- Le segment visé doit être structurellement intéressant
- Si l'entreprise adopte une stratégie de coût sur ce segment, elle devra s'assurer de répondre aux exigences d'une telle stratégie. La même précaution est à prendre si elle décide de se différencier sur la cible en question.

Compatibilité des stratégies génériques : Il est généralement admis aujourd'hui qu'une entreprise puisse combiner les stratégies génériques contrairement à l'hypothèse initiale de porter autour de l'incompatibilité des stratégies de base; (ex : vente de livres sur internet a entraîné une baisse des coûts de distribution tout en améliorant le conseil)

2 - Typologie de Mintzberg H

Mintzberg considère l'ensemble des stratégies concurrentielles sous l'optique de la différenciation. Il propose en conséquence une typologie plus détaillée:

- Différenciation par le prix
- Différenciation par la conception ou le design
- Différenciation par la qualité
- Différenciation par le service ou différenciation de soutien
- Différenciation par l'image
- La non différenciation
- Cette typologie de Mintzberg est en fait un affinement de la typologie des stratégies génériques de Porter

12 ***Différenciation par le prix** : Mintzberg considère la stratégie de coût de Porter comme une stratégie de différenciation par le prix. Cette proposition vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché.

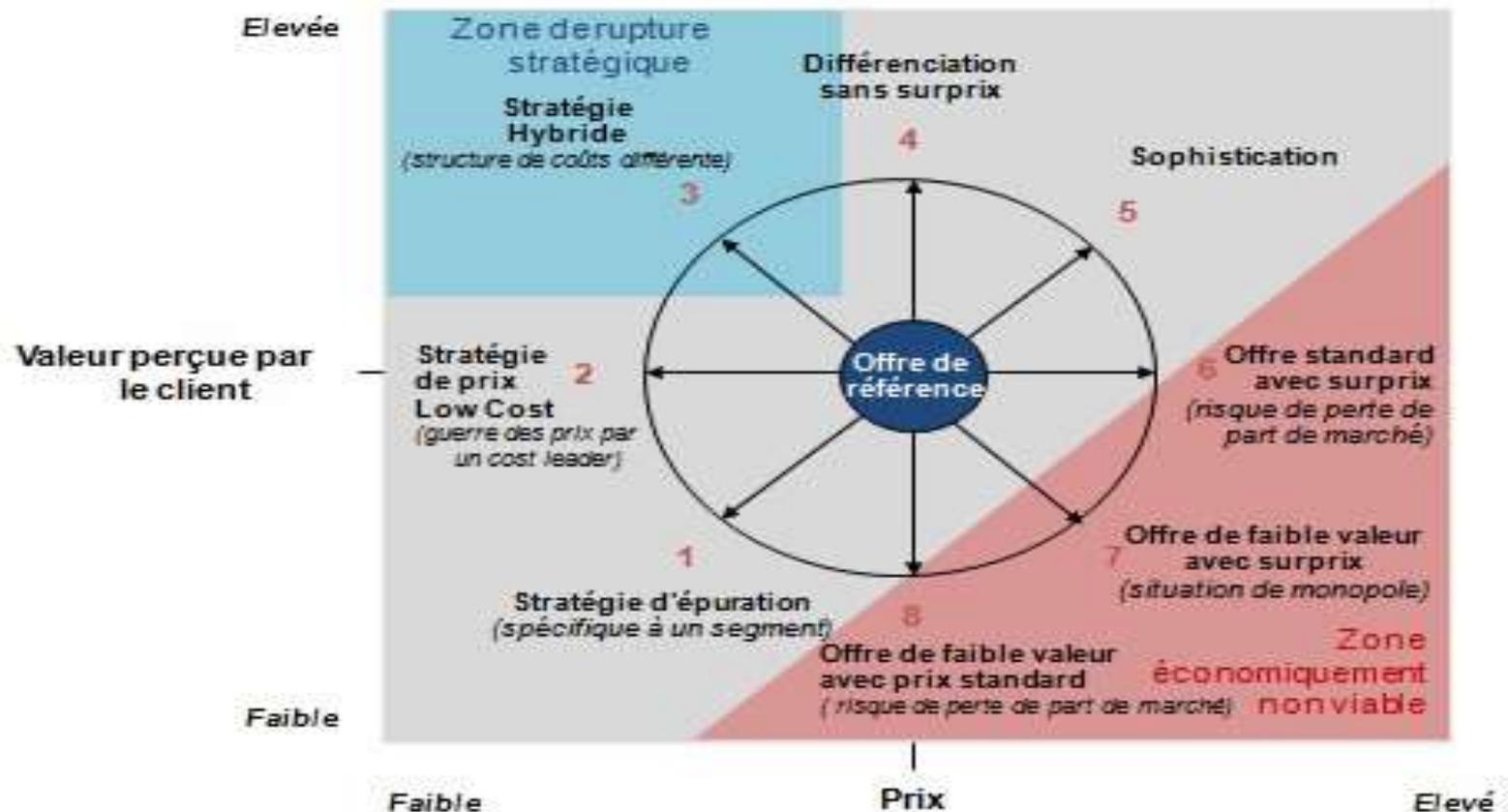
***Différenciation par la conception** : (*differentiation by product design*) consiste à offrir un produit vraiment différent au point de vue design et conception des fonctionnalités, disposant ainsi de caractéristiques uniques.

***Différenciation par la qualité** : il s'agit d'offrir un produit plus fiable , plus durable et/ou caractérisé par des performances supérieures.

- ➔ ***Différenciation par le service:** il s'agit d'une différenciation périphérique qui consiste pour l'entreprise à offrir en parallèle à ses produits et/ ou services principaux des services annexes .(ex: livraison, service ,après vente...)
- ➔ Raccourcissement des délais : on parle aujourd'hui de turbo marketing (ex envoi de colis express, développement de photos, produits optiques,pressing) critère de différenciation pertinent dans les activités où les délais sont importants.
- ➔ L'installation: peut constituer une dimension fondamentale de la stratégie de différenciation dans certains secteurs notamment l'ameublement, les équipements de sécurité...
- ➔ La formation, l'assistance et le conseil: au personnel qui utilisera le matériel vendu (ex :équipements d'imagerie médicale)
- ➔ La réparation: critère de réparation important pour les produits durables et les produits industriels. Service de réparation 7/7 et intervention en 24H
- ➔ Autres services: les entreprises cherchent sans cesse à proposer de nouveaux services à la clientèle/ devis gratuit, reprise d'anciens produits, prêt gratuit de matériel...

- ***Différenciation par l'image** : consiste à se tailler une niche psychologique à travers l'investissement publicitaire. Cette différenciation est obtenue par la publicité chargée de donner l'impression de différence pour des produits identiques;
- Différentes mesures peuvent être envisagées en vue de donner l'impression de différences pour des produits similaires.
- Les symboles: Une image forte comporte un ou plusieurs symboles qui favorisent la reconnaissance de l'entreprise et l'identification de sa marque. (ex: logo, produit pouvant être associé à une star, une couleur, une musique :jingle)
- Les médias: La marque s'exprimera à travers la publicité (affichage, pub tv, radios...)
- Les atmosphères: l'environnement physique et social dans lequel le produit est vendu (locaux, décor, couleurs, mobilier, marketing olfactif...)
- *** La non différenciation**: ne se fonde sur aucune base de différenciation. L'entreprise ne dispose d'aucune base de différenciation ou choisit délibérément d'être copieur et suiveur.

3- L'horloge stratégique



Le positionnement d'une entreprise n'a de sens que par rapport à une offre de référence qui peut être:

- l'offre moyenne des concurrents sur le marché ou
- Offre du principal concurrent
- Offre d'un concurrent spécifique qu'on choisit comme étalon

- L'horloge stratégique permet de présenter les stratégies génériques en se basant sur deux éléments: les prix et la valeur.

Une gamme de différentes stratégies variant entre l'épuration maximale et la sophistication extrême.

- L'horloge stratégique distingue trois zones pertinentes et une zone économiquement non viable.

*zone de sophistication:

-Sophistication sans surpris: accroissement de la valeur sans augmentation de prix. Cette approche est généralement utilisée pour gagner des parts de marché mais elle n'est pas tenable sur le long terme car elle implique une augmentation des coûts. Une fois des parts de marché gagnés, ce positionnement évolue donc souvent vers la sophistication avec surpris.

- Sophistication : Accroissement simultané de la valeur et du prix.

*zone d'épuration :

- Stratégie de prix : Réduction de prix sans modification de la valeur pour le client. Cette stratégie est difficile à tenir à long terme car la baisse des prix finit par éroder la valeur.

- Stratégie d'épuration : Réduction simultanée de valeur et de prix.

➤ **Zone de stratégie hybride:** Il s'agit de proposer simultanément des prix plus bas que la sophistication et une valeur plus élevée. Elle est généralement utilisée pour gagner rapidement des clients ou pénétrer un nouveau marché. Cette stratégie peut être pertinente afin d'accroître rapidement son expérience ou de verrouiller (1) son marché. Certaines entreprises peuvent déployer des stratégies hybrides à LT. (Ex : Ikea arrive grâce aux avantages de coûts liés à sa taille pour combiner des prix bas avec des designs distinctifs.

➤ **Zone économiquement non viable:** Offres que les clients refusent en général. Même une entreprise en situation de monopole ne pourra durablement subsister avec un tel positionnement dans une démocratie.

On remarque que les entreprises peuvent passer d'une zone à l'autre. _____

Verrouillage: Rendre ses clients dépendants de son offre dans la mesure où ils devront supporter des coûts de transferts élevés pour changer de fournisseur. (ex : perte de tous les titres achetés sur iTunes en cas de changement d'un iPod vers un autre lecteur MP3.



Typologie de stratégies génériques	Coûts réduits	Différenciation
Porter (1985)	*Domination par les coûts sur une cible large *Concentration fondée sur des coûts réduits	*Différenciation sur une cible large * Concentration combinée avec une différenciation
Mintzberg (1988)	Différenciation par le prix	Différenciation *par la qualité *par le design *par le service *par l'image

CHAP 5 :LES OPTIONS STRATEGIQUES: VOIES ET MODES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE

129

Toute entreprise peut être amenée à se développer dans le temps .

Deux types de stratégies de développement peuvent être identifiées:

- Celles qui modifient le champ d'activité de l'entreprise : **Voies de développement (I)**
- Celles qui modifient sa dimension: **Les modes de développement (II)**

Choisir une **voie de développement** consiste à répondre à la question: Quels doivent être nos métiers?

On distingue essentiellement les voies de développement suivantes: la spécialisation, la diversification, l'intégration verticale, l'externalisation et l'internationalisation qui s'apparente à une diversification géographique.

Le choix d'un **mode ou modalité de développement** concerne la manière dont la firme choisit de croître , de donner corps à la voie de développement choisie.

On distingue la croissance interne, la croissance externe et les stratégies de collaboration (croissance conjointe).

Les modes de développement sont les moyens mis au service des voies de développement dans le sens où la diversification ou l'internationalisation peuvent se faire par croissance interne, acquisition ou encore alliance.

- **Stratégie de spécialisation**: Il s'agit de s'inscrire dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif;
- La spécialisation est adaptée aux PME qui disposent de moyens réduits ou aux entreprises en démarrage.
- Une entreprise spécialisée peut se développer selon trois variantes:
- **La spécialisation par l'expansion**: Augmentation de la part de marché en se basant sur les produits et clients existants.
- **La spécialisation géographique**: Elargissement de l'étendue géographique du marché pertinent au DAS en se basant sur les produits et clients existants.
- **La spécialisation marketing**: Choix de produits nouveaux pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les produits actuels.

Dans tous les cas, ***les FCS restent les mêmes au sein du DAS et ne nécessitent pas la mise en œuvre de nouvelles compétences stratégiques pour l'entreprise***

Avantages et inconvénients de la spécialisation

➤ **Avantages:**

- Simplicité de la gestion comparée à une entreprise diversifiée
- Image de spécialiste
- Possibilité pour l'entreprise de dominer un marché (économies d'échelle..) et donc d'atteindre une taille critique importante

➤ **Inconvénients:**

- Vulnérabilité de l'entreprise qui de part sa spécialisation sera plus fragile en cas de crises graves touchant son secteur
- Rigidité organisationnelle et résistance aux changements
- Emprise commerciale de l'entreprise faible
- Absence d'autres axes de développement « ne jamais mettre ses œufs dans un même panier » d'où l'intérêt de la diversification qui permet de diversifier les risques.

Stratégie de diversification: La diversification consiste pour une entreprise à investir dans de nouvelles activités liées ou non à son activité d'origine

Ces nouveaux DAS sous entendent un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.(nouvel ensemble de savoir faire)

Différents types de diversification peuvent être identifiés:

* **La diversification géographique:** L'entreprise s'intéresse à un nouveau marché géographique dont les facteurs clés de succès (FCS) sont différents de ceux de son marché pertinent.

* **La diversification horizontale :** consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire ***les mêmes segments de clientèle*** même si la technologie utilisée est différente. Ex: un constructeur automobile qui se lance dans l'assurance et le financement de véhicules.

* **La diversification ou intégration verticale :** est une forme particulière de diversification qui consiste à entrer dans une nouvelle activité située en amont ou en aval de sa propre activité.

Ex d'intégration en amont: Canal + qui coproduit plus de la moitié des films français

Ex d'intégration en aval: Cactus production qui a créé une chaîne TV « ettounisia » suite aux litiges avec son unique client: la chaîne nationale.

Il s'agit d'élargir le périmètre d'activités de l'entreprise à des étapes adjacentes de sa filière .

* **Diversification liée ou concentrique** : Les nouvelles activités ont des liens technologiques et/ou commerciaux avec les activités déjà menées par l'entreprise. Les nouveaux métiers auront des points communs avec le métier d'origine permettant de bénéficier de synergies ($2 + 2 = 5$)

Ex Lien commercial: grand couturier qui se diversifie dans les parfums (même nom de marque, même réseau de distribution, même cible)

Lien technologique: le fabricant français de jouets Smoby exploite les mêmes technologies, mêmes matières premières dans son activité jouets et son activité emballage en plastiques.

Lien technologique et commercial: ex: BIC

La diversification liée permettra de profiter de synergies entre différents DAS. Il y aura synergies entre DAS s'ils sont complémentaires de façon à ce que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles. Les synergies s'expliquent par le fait que les chaînes de valeur respectives de plusieurs DAS partagent un ou plusieurs maillons.

La diversification conglomérale: En l'absence de synergies entre les activités, on parlera de diversification conglomérale. Un conglomérat est un groupe largement diversifié engagé dans des activités distinctes les unes des autres. Ex: Yamaha qui commercialise des motos, des pianos et des guitares. Différentes motivations peuvent être à la base de la diversification conglomérale:

* Equilibrer le portefeuille d'activités stratégiques de l'entreprise. Ex: Achat d'activités dilemmes et vedettes en vue d'assurer le développement à long terme de l'entreprise gérant actuellement des DAS au terme de leur cycle de vie (vaches à lait et poids mort)

- Répartition des risques : via l'investissement dans des activités totalement indépendantes.
- Echapper à la saisonnalité d'une activité
- Exploitation de ressources et compétences sous utilisées (production de savons traditionnels à partir des déchets résultant de la production d'huile d'olive)
- Ambitions personnelles du dirigeant : ex: implication de Swatch dans le secteur auto avec le lancement de la Smart
- Opportunités d'investissement intéressantes : rachat d'entreprises en difficulté mais présentant un potentiel ou des entreprises sous évaluées.

Une deuxième classification des stratégies de diversification est aussi présentée dans la littérature selon deux critères:

- **L'attrait du segment stratégique de base de l'entreprise** (selon taux de croissance de l'activité, intensité de la concurrence, barrières à l'entrée, barrières à la sortie...)
- **Position concurrentielle de l'entreprise sur ce DAS:** Selon que la position soit forte, moyenne ou faible.

	Position concurrentielle sur le segment stratégique de départ			
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du segment	Fort	Diversification de placement	Diversification de	diversification
Stratégie de départ	Faible	Diversification de redéploiement	confortement	De survie

Diversification de survie : La diversification de survie permet à une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel d'assurer sa pérennité en investissant dans un nouveau métier stratégique en tentant d'exploiter au mieux les synergies de compétences.

Diversification de placement: des entreprises très bien positionnées sur des secteurs dont les perspectives de croissances restent bonnes peuvent investir les cash flows dégagés de leurs activités principales dans de nouveaux métiers. Ex: le pétrolier elf aquitaine s'est lancé dans la pharmacie puis les cosmétiques.

Diversification de redéploiement: Le secteur d'activité de base montre des signes de vieillissement ou traverse une période difficile. La diversification consistera à investir dans un domaine substitut ou complément à l'activité principale en prévision de son éventuel déclin ou grave crise que pourrait connaître le secteur. (ex: le fabricant de cigarettes Marlboro qui s'est engagée depuis des années dans l'agroalimentaire face aux menaces du secteur.

Diversification de confortement: qui vise l'investissement dans une nouvelle activité permettant d'améliorer sa position concurrentielle dans son métier d'origine et donc de remédier à une compétitivité plus ou moins faible de l'entreprise. Ex : Sony a investi dans la musique et le cinéma pour conforter ses activités existantes notamment l'électronique grand public.

Avantages de la diversification:

137
• Procure une certaine sécurité en dispersant les risques inhérents aux produits et aux marchés

- La diversification offre la possibilité d'équilibrer le portefeuille d'activités stratégiques de l'entreprise (ex: investir dans des dilemmes pour remplacer des poids morts)
- La diversification liée peut permettre à l'entreprise de profiter des synergies à même de lui procurer un avantage concurrentiel (ex: partage de coûts, exploitation de certaines compétences: le japonais Honda décline sur plusieurs activités ses compétences de motoristes: automobiles, motos, tondeuses à gazon, moteurs de bateaux....)

Inconvénients/Limites de la diversification

- L'entreprise pourrait s'épuiser dans une dispersion qu'elle maîtriserait mal faute d'avoir dans chaque activité un volume minimum suffisant
- La stratégie n'est évidemment adaptée qu'aux entreprises ayant une taille respectable.
- Structure complexe et lourde à gérer
- Risque d'échec du fait que toute entreprise prend un risque important en s'engageant dans de nouveaux métiers . Le désinvestissement en cas d'échec peut être recommandé. (§ **stratégie de recentrage**)

Stratégie d'externalisation: Est la réciproque de l'intégration verticale dans la mesure où il s'agit de sous-traiter un certain nombre d'activités auparavant réalisées en interne auprès de prestataires externes . L'externalisation peut concerner tout ou partie de la production, la gestion de la paie, les centres d'appels téléphoniques, le nettoyage...

Avantages:

- Réduction significative des coûts (en moyenne 15 %)
- Concentration des investissements sur les activités jugées stratégiques
- Bénéficiaire du savoir faire d'un spécialiste à l'égard duquel on peut être très exigeant; des spécialistes sont censés détenir de meilleures capacités stratégiques qu'une organisation dont cette activité n'est pas le coeur de métier.
- Plus grande flexibilité de l'entreprise qui peut exiger une prestation différente en fonction de l'évolution de ses besoins
- Allègement de la structure de l'entreprise

Inconvénients:

- Dépendance à l'égard du fournisseur en ce qui concerne les délais de livraison, la qualité...
- Coûts de coordination
- Risque de la perte du savoir faire qui pourrait s'avérer stratégique pour l'entreprise ultérieurement d'où la possibilité d'envisager l'option de réinternalisation

- **Stratégie de désengagement : désinvestissement (retrait)**: il s'agit de désinvestir de certains domaines d'activités en particulier ceux où l'entreprise ne détient pas les compétences nécessaires au succès. Différentes motivations peuvent être à la base de la stratégie:
 - Rentabilité insuffisante du DAS
 - Réaménagement du portefeuille d'activités
 - Besoin de trésorerie
 - Diminution des coûts (ex: externalisation)
 - Recentrage sur le métier...
- **Stratégie de recentrage**: Le recentrage consiste à inverser le mouvement de diversification. Il s'agit pour une entreprise diversifiée de se re-concentrer sur son métier d'origine ou les métiers jugés les plus prometteurs.

Stratégie d'internationalisation (stratégie de développement international):

Peut correspondre à:

- Une spécialisation par expansion géographique sur des marchés similaires.
- Une diversification géographique dans le cadre de marchés très différents nécessitant la maîtrise de nouveaux FCS

Facteurs d'internationalisation

Facteurs réglementaires:(gouvernements)

- Politique douanière
- Politique fiscale
- Standards techniques...

Facteurs de marché

- * convergence croissante des besoins des clients
- * clients globaux
- * Marketing transférable

STRATEGIES
INTERNATIONALES

Facteurs de coûts

- * Economies d'échelle
- * Avantage de localisation
- * logistique

Facteurs concurrentiels

- * Interdépendance entre les pays
- * Concurrents globaux.

Figure: Facteurs d'internationalisation (G Yip, 2003)

➤ **Filières internationales** : Il est à noter que les sources d'avantage concurrentiel ne sont pas seulement nationales. En effet, certaines organisations obtiennent un avantage concurrentiel grâce à la configuration internationale de leur filière. Une entreprise peut ainsi localiser chacun des maillons de sa chaîne de valeur dans un pays ou une région en vue d'une meilleure efficacité et efficacité de l'activité en question. Il s'agira ainsi de tirer profit des différentes expertises, ressources et conditions disponibles à travers le monde.

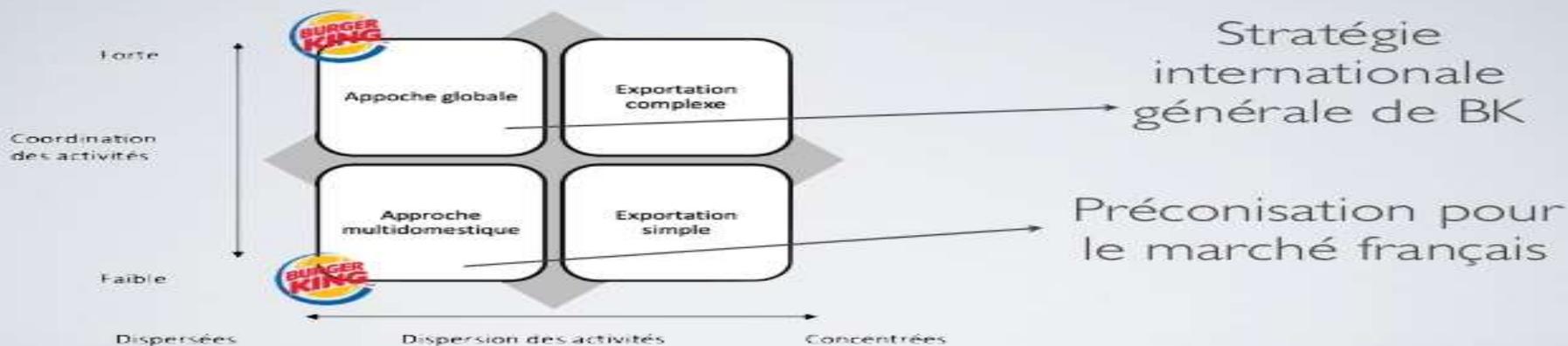
Les stratégies internationales

Les entreprises qui s'internationalisent sont confrontées au dilemme global / Local qui désigne l'arbitrage entre :

- La standardisation internationale des offres (ex: TV)
- Leur adaptation aux spécificités locales (ex: programmes télévisés)

L'arbitrage entre intégration globale et adaptation locale suggère plusieurs stratégies internationales.

LES STRATEGIES INTERNATIONALES



- **Stratégie d'exportation simple:** L'entreprise utilise les capacités, les innovations et les produits de son implantation d'origine dans les différentes zones où elle est présente
- **Stratégie multidomestique :** Les marchés géographiques sont différents et se caractérisent par des FCS différents. L'entreprise maximise **l'adaptation** locale. Des offres spécifiques sont proposées à chaque zone selon les conditions de marché et les attentes des consommateurs. L'entreprise est ainsi composée d'unités relativement indépendantes disposant chacune d'une chaîne de valeur adaptée aux conditions locales.
- **Stratégie globale (la globalisation):** L'entreprise maximise l'intégration globale. Le monde est ici considéré comme un marché unique avec des offres standardisées qui permettent d'exploiter pleinement l'intégration et l'efficacité. Cette stratégie est adaptée lorsque la standardisation permet de dégager d'importantes économies d'échelle et que les attentes des clients sont relativement homogènes d'un pays à l'autre. (similitude des fcs sur la plupart des marchés mondiaux)

- **Exportation complexe: L'approche transnationale (la glocalisation) :**
Il s'agit de maximiser à la fois l'intégration globale et l'adaptation locale. Elle consiste à combiner les avantages de la stratégie multidomestique et ceux de la stratégie globale tout en évitant leurs inconvénients. Les offres sont adaptées à chacun des marchés mais elles s'appuient sur une démarche d'apprentissage et d'innovation globale. (coexistence de la standardisation et de l'adaptation)
- Il s'agit à la fois de centraliser la production afin de bénéficier des économies d'échelle et de proposer des variantes locales en vue de cumuler l'efficacité globale avec l'adéquation aux besoins locaux.
- Ex: Toyota poursuit une logique de développement mondial qui tient compte des différences nationales. Inauguré en 1949 à Taïwan, sa stratégie productive se diffuse au cours des années 1960 dans les pays du sud asiatique, dans la décennie 1980 en Amérique du Nord puis à partir des années 1990 en Europe occidentale et centrale. En termes de vente, Toyota s'implante également sur ces trois marchés développés et très concurrentiels de la Triade (Etats-Unis, Europe et Japon), qui représente 80% du marché mondial, et sur des marchés émergents (exemple : Chine, Brésil, Inde).

Modalités d'entrée sur les marchés étrangers

- Les modalités d'entrée diffèrent selon le montant des ressources engagées et le degré d'implication opérationnelle de l'organisation:

		Qualité des relations contractuelles	
		Elevée	faible
Transférabilité de l'avantage concurrentiel	Forte	Exportation	Filiale à 100%
	Faible	Licence/Franchise	(joint venture) Coentreprise

➤ LA NON CREATION D'UNE STRUCTURE LOCALE:

L'exportation: Il s'agit d'exporter des produits manufacturés sur son marché d'origine vers des marchés extérieurs .Cette stratégie est particulièrement adaptée lorsque l'offre est facilement transportable d'un pays à l'autre et surtout lorsque l'avantage concurrentiel est suffisamment transférable.

➤ **La licence et la franchise** : (cession de technologie ou marque à un partenaire local) est préférable lorsque l'avantage concurrentiel n'est pas aisément transférable mais que le système juridique local assure le respect des contrats.

➤ LA CREATION D'UNE FILIALE DANS LE PAYS VISE:

Il peut s'agir d'une filiale commerciale ou filiale intégrée (production et commercialisation)

➤ **La coentreprise ou joint venture:** (conjointement possédée par la multinationale et par des partenaires locaux) est adaptée lorsque l'avantage concurrentiel n'est pas transférable et que des franchisés ou des licenciés locaux ne seraient pas facilement contrôlables.

➤ **Une filiale à 100%** : préférable lorsque l'avantage concurrentiel est suffisamment transférable pour ne pas recourir à des partenaires locaux mais que des difficultés juridiques ou logistiques excluent l'exportation simple.

Processus séquentiel de l'internationalisation

L'internationalisation est une stratégie qui se déploie en général progressivement selon une démarche s'articulant en plusieurs séquences:

- **L'exportation (internationalisation commerciale):** qui consiste le point de départ inéluctable du parcours de l'entreprise qui s'ouvre sur les marchés étrangers. Dans la majorité des cas, il s'agit dans un premier temps d'une exportation sollicitée vers un pays culturellement et géographiquement proche pour s'étendre ensuite à des pays plus éloignés.
- **La création de filiales de commercialisation à l'étranger :** Qui permet à l'entreprise de mieux connaître les marchés .
- **L'internationalisation productive:** Qui consiste en une délocalisation de la production.
- **La globalisation:** phase ultime de l'internationalisation, l'entreprise cherche à rationaliser ou optimiser ses différentes activités à l'échelle mondiale.(ex: Coca Cola company)

Ce modèle d'internationalisation progressive est contestée par deux phénomènes:

- Les entreprises « nées globales » (born global) ex: twitter, instagram
- Multinationales issues des pays émergents. (ex : le chinois Haier)

Avantages de la stratégie d'internationalisation:

- Nouveaux débouchés
- Diversification de la clientèle
- Accès aux facteurs de production (matières premières, main d'œuvre bon marché)
- Prolongation du cycle de vie de produits sur différents marchés)
- Réduction des coûts (approvisionnements centralisés, économies d'échelle..)

Inconvénients de la stratégie d'internationalisation:

- Augmentation de risques (politiques, financiers...)
- Eloignement géographique et culturel du pays d'origine
- Coûts de coordination entre la maison mère et les filiales
- Difficulté de gestion et complexité organisationnelle...

II/ MODES OU MODALITES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUES

149

Quelque soit la voie de développement choisie (spécialisation, diversification, internationalisation...) , trois modes de développement s'offrent à l'entreprise:

la croissance interne

La croissance externe

La croissance conjointe (collaboration)

1/ La croissance interne consiste à se développer à partir de ses propres ressources et compétences. Il s'agit de l'augmentation des dimensions de l'entreprise par l'adjonction de nouveaux moyens de production. Certaines organisations développent ainsi une véritable culture d'intrapreneuriat (entrepreneuriat interne) qui consiste à permettre à ses membres de développer de nouvelles activités en interne comme ils pourraient le faire en tant qu'entrepreneurs externes.

Avantages:

- * croissance de l'entreprise à un rythme que l'entreprise maîtrise.
- * meilleure maîtrise des marchés en amont et en aval.
- * Indépendance stratégique
- La croissance interne permet d'éviter les traumatismes qui découlent fréquemment des fusions et acquisitions lorsque les cultures des deux organisations sont très différentes...

Inconvénients:

- * Lenteur de la mise en œuvre de la stratégie
- * Inadaptée en cas de diversification dans un nouveau métier ne présentant pas de synergies avec les métiers de l'entreprise.

2/ La croissance externe:

Manœuvres stratégiques de croissance externe: fusions et acquisitions

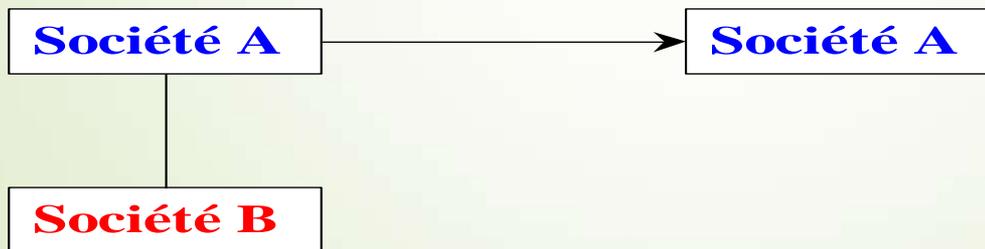
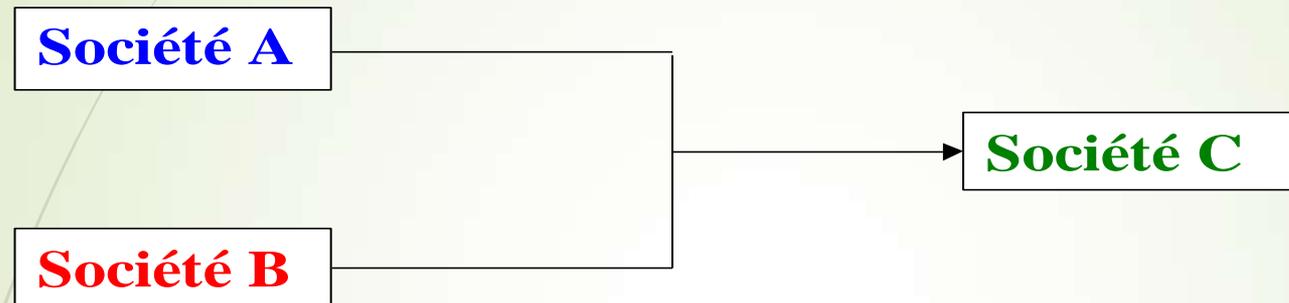
L'acquisition consiste à racheter une entreprise. Il s'agit d'absorber la cible et faire en sorte que l'identité de celle-ci se confonde avec celle de l'entreprise acquéreuse. Quatre types d'acquisitions peuvent être identifiés:

- **L'acquisition horizontale** : rachat d'entreprises concurrentes. Ce type d'acquisition vise à accroître les parts de marché et à dégager des économies d'échelle.
- **L'acquisition verticale** : rachat d'entreprise appartenant à la filière soit en amont soit en aval. Elle permet d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble et/ou d'accroître son pouvoir de marché.
- **L'acquisition liée** : correspond au rachat d'une entreprise dont le métier présente des synergies commerciales et technologiques avec les activités initiales de l'entreprise.
- **L'acquisition conglomerale** : consiste en l'acquisition d'une entreprise présente sur des secteurs n'ayant aucun lien avec ceux de l'entreprise acquéreuse. Elle peut s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de groupe (corporate strategy) dont l'objectif est de parvenir à un équilibre financier global.

Les acquisitions sont amicales quand les deux parties s'entendent sur les termes du rachat. Certaines sont néanmoins hostiles quand l'acquéreur propose un prix aux actionnaires de la cible contre l'avis de ses dirigeants. (ex: OPA hostiles)

Ex : Les acquisition de google

La fusion résulte du rapprochement volontaire de deux ou plusieurs organisations. Ces entreprises sont dissoutes dans l'opération au profit d'une nouvelle entreprise. Dans certains cas, il peut y avoir une « fusion absorption » qui se traduit par une augmentation de capital pour la société absorbante et la disparition de la société absorbée



Avantages de la croissance externe:

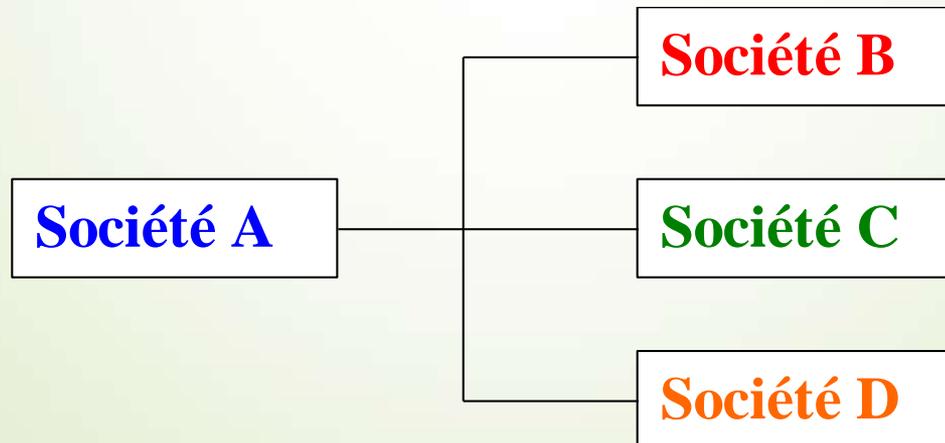
- Accroissement rapide de parts de marché et croissance par paliers importants. (notamment dans le cas d'acquisitions horizontales)
- Acquisition rapide des compétences d'un nouveau métier . (notamment dans le cadre de diversifications conglomerales)
- Stratégie permettant de contourner les barrières à l'entrée de certains secteurs difficiles d'accès
- Evite l'intensification de la concurrence dans la mesure où le rachat d'une entreprise déjà opérationnelle évite la création de nouvelles capacités de production....

Inconvénients de la croissance externe:

- Stratégie coûteuse notamment en cas de surenchère ou de contre OPA
- Risque sur les actifs immatériels (compétences, image, portefeuille clients...)ex: départ de meilleurs éléments de l'entreprise.
- Problème d'intégration entre les entités concernées par la fusion ou l'absorption qui explique l'échec de certaines fusions. (incompatibilité culturelle)
- la croissance externe donne souvent lieu à des restructurations débouchant souvent sur des licenciements importants pouvant créer des tensions sociales

Depuis le début des années 90 , on assiste à un mouvement de décroissance externe , de scissions qui consistent à séparer des entités jusque là réunies au sein d'un même groupe.

La scission : c'est la disparition d'une société par la transmission de patrimoine à des sociétés nouvelles ou préexistantes.



3/Le développement par coopération :La collaboration: croissance conjointe

Si pour des raisons organisationnelles, financières, techniques , culturelles ou autres, l'entreprise ne peut se développer par investissement ou par acquisition externe, elle peut coopérer avec d'autres entreprises . On distingue essentiellement deux types de coopérations: les alliances (collaboration entre organisations concurrentes) et partenariats (collaboration entre entreprises non concurrentes) . De plus en plus dans certains secteurs, le succès repose sur la collaboration d'où l'importance de l'**avantage Collaboratif** qui désigne la capacité d'une organisation à mieux gérer les alliances et partenariats que ses concurrents.

Manœuvres stratégiques de croissance conjointe: alliances et partenariats

Les alliances sont des relations de collaboration entre entreprises qui appartiennent à un même secteur qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe, leurs activités hors de cet accord restant indépendantes (ex: Alliance Délice et Danone via une filiale commune)

Typologie d'alliances

Actifs et compétences apportés par les entreprises alliées

Différents

Similaires

**Alliances
Complémentaires**

Alliances supplémentaires
Output de l'alliance

des produits
spécifiques

Un
produit
commun

**Alliance d'intégration
conjointe**

**Alliance
additive**

Typologie des stratégies d'alliance:

Les alliances supplémentaires: Elle peut concerner des organisations qui souhaitent cumuler leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille critique ou imposer des normes industrielles (ex: Alliance entre sony, apple, TDK, hitachi, lg, Sharp, Samsung, Mitsubishi, Panasonic, Philips, Thomson et Sun pour imposer les dvd blu-ray en 2005)

Les alliances complémentaires: mettent en jeu deux concurrents ou plus qui décident de collaborer afin de mettre en commun des ressources et des compétences complémentaires .

Typologie des stratégies d'alliance:

158

Les alliances complémentaires: mettent en jeu deux concurrents ou plus qui décident de collaborer afin de mettre en commun des ressources et des compétences complémentaires .(ex: Alliance de Matra Automobile et Renault pour la distribution de Renault espace)

Les alliances de co-intégration (d'intégration conjointe): des entreprises concurrentes s'allient pour fabriquer un ou des éléments communs qui seront intégrés dans leurs propres produits qui se font concurrence sur le marché. (produits spécifiques)ex: le moteur V6 PRV né de l'alliance entre Peugeot, Renault et Volvo incorporé au niveau de leurs modèles haut de gamme respectifs se faisant concurrence sur le marché.

Les alliances de pseudo-concentration (additives): Les entreprises fabriquent et commercialisent un produit commun. Ex: cas Airbus qui est le produit d'une alliance entre plusieurs entreprises européennes.

Les partenariats: sont des collaborations entre entreprises non concurrentes appartenant à une même filière ou à des secteurs différents.

Partenariat d'impartition (partenariat vertical): désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations clients/fournisseurs. Ex: Boeing a travaillé sur le modèle 777 avec British airways.

Partenariat symbiotique: Il s'agit de collaboration entre entreprises qui non seulement ne sont pas concurrentes mais qui de plus n'entretiennent aucune relation de client/ fournisseur. ex: partenariat entre Disney et Mac Donald.



Formes de collaboration:

Il existe de multiples degrés de collaboration entre organisations :

- Les accords : contractualisés ou non. Dans tous les cas, les droits et les règles sont établis librement par les alliés formalisés soit au niveau d'un contrat ou par simple accord tacite. Les franchises (ex : Mc Donald :90% de son réseau) et accords de licences (accord du droit de fabriquer un produit breveté en échange d'une commission)
- Les joints venture ou co-entreprises : les organisations restent indépendantes mais fondent une nouvelle entité juridique distincte qu'elles possèdent conjointement.

Avantages des stratégies de collaboration:

- Diminution des risques

Apprentissage accéléré grâce à l'expérience de l'autre .

- Accroissement du pouvoir sur les clients et les fournisseurs
- Rentes relationnelles diverses (ex: meilleurs rapports avec les pouvoirs publics)
- Formule souple et réversible
- Accès à des compétences nouvelles et rapidité de développement
- Avantages compétitifs supplémentaires
- Minimisation des problèmes d'intégration soulevés par les fusions et acquisitions (chaque entreprise conserve son identité et son autonomie)

Inconvénients des stratégies de collaboration

- Danger de l'opportunisme des partenaires
- Lutttes sourdes pour le leadership
- Coûts élevés de coordination
- Difficulté d'évaluation des gains de la collaboration
- Risque d'émergence d'un allié ou d'un partenaire dominateur
- Risque de conflits , coûts de rupture de la collaboration....



BONNE CHANCE