



POLITIQUE GENERALE

Enseignant : Lassaâd MEZGHANI, Maître de Conférences

Auditoire : CES Révision Comptable

Année universitaire 2005/2006

OBJECTIFS

Ce cours traite principalement de la stratégie de l'entreprise. Son objectif est de détailler les principales dimensions et outils de l'analyse stratégique. Les aspects relatifs à la structure organisationnelle et au système d'information de l'entreprise seront développés en parallèle.

A la fin du cours, les étudiants devront en particulier :

- connaître les principaux concepts de la stratégie et de l'analyse stratégique ;
- savoir mettre en œuvre les outils d'analyse correspondants ;
- être capables de traiter un cas pédagogique.

DÉROULEMENT DU COURS

Le cours "POLITIQUE GENERALE" est proposé, chaque semaine, en une séance de cours. Ces séances seront réservées :

- à la définition des concepts, la précision de la terminologie spécifique au domaine du management stratégique et à la présentation des outils et méthodes de l'analyse stratégique ;
- au traitement des études de cas pédagogiques portant sur différents concepts et outils du domaine.

La formule des cas est, d'un point de vue pédagogique, riche et stimulante. Un cas correspond à la description d'une situation concrète située dans une entreprise. Le cas ne vise pas à proposer des données spécifiques concernant l'entreprise ou le secteur d'activité traités mais propose un matériau plus ou moins structuré qu'il convient de découvrir et d'analyser pour en tirer des éléments de diagnostic de la situation et de prise de décision stratégique.

Cette formule suppose donc que les étudiants lisent ces cas avant les séances qui leurs sont consacrées afin de pouvoir participer à l'analyse et à la discussion. **Assister à une telle discussion sans avoir conduit ce travail de lecture préalable est sans intérêt, voire démotivant pour les autres.**

Il est donc demandé aux étudiants :

- d'être présents pendant toutes les séances du cours ;
- de participer activement aux discussions des cas proposés (les cas vous seront distribués en avance pour vous permettre de les lire).

SITE WEB DU COURS

Pour ce cours, il est proposé d'utiliser les technologies de l'information et en particulier la messagerie électronique et le Web pour :

- accéder à l'intégralité du support pédagogique du cours ;
- obtenir une copie de tous les examens des années passées.

www.strategie.tunet.tn

PLAN DU COURS

Ouvrage de base pour les lectures : **STRATEGOR 3^{ème} Édition, 1997.**

Chapitre du cours	Lecture
Chapitre 0 : Politique et stratégie d'entreprise : notions et contexte	Intro. générale & Intro. à la 1ère partie (pp. 1 à 13)
Chapitre 1 : La segmentation stratégique	Chapitre 5
Chapitre 2 : Le diagnostic stratégique d'une activité	Chapitres 1 & 2
Chapitre 3 : Le choix d'une stratégie générique	Chapitres 3 & 4
Chapitre 4 : Le diagnostic d'un portefeuille des activités d'une entreprise	Chapitre 6
Chapitre 5 : Le choix d'une voie de développement stratégique	Chapitre 7, 8, 9, 10 & 11

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ansoff, I., (1989), Stratégie du développement de l'entreprise : Approchement méthodologique du management, Paris, Ed. Organisation.
2. Atamer, T. & Calori, R., (2003), Diagnostic et décisions stratégiques, (2 ed.), Paris, Dunod.
3. Boston Consulting Group, (1981), Annual perspective.
4. Capul, J.-Y., (1996), Les stratégies d'entreprise. Cahier Français. La documentation Française. (Mars-Avril, N° 275).
5. Chandler, A.D., (1989), Stratégie et structure de l'entreprise, Paris, Ed. Organisation.
6. Deysine, A., (1995), S'internationaliser : Stratégies et techniques, Paris, Dalloz.
7. Helfer, J-P., Kalika, M. & Orsoni, J., (1996), Management : stratégie et organisation, Paris, Vuibert.
8. **Johnson et al., (2005), Stratégique, (7^{ème} édition), Paris, Pearson Education.**
9. Koenig G., (1996), Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages, Paris, Nathan.
10. Learned E.P., Cristensen C.R., Andrews K.R., & Guth W.D., (1965), Business policy: Text and cases, Homewood, IL, Irwin.
11. Lemaire, J-P., (1997), Stratégies d'internationalisation, Paris, Dunod.
12. Leroy, F., (1999), Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : Une autre approche de la concurrence, Paris, Economica.
13. Marchesnay, M., (1994), Management stratégique, Paris, Eyrolles.
14. Martinet, A.C., (1983), Stratégie, Paris, Vuibert.
15. Mezghani, L. & Quélin, B. (Eds.), (2004), Perspectives en management stratégique, Paris, EMS.
16. Mintzberg, H. & Quinn J.B. (Eds.), (1991), The strategy process: Concepts, contexts, cases, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
17. Mintzberg, H. & Romelaer, P., (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod.
18. **Morsin, M-A., (2000), Dictionnaire du management stratégique, Paris, Belin.**
19. Porter, M.E., (1982), Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica.
20. Porter, M.E., (1986), L'Avantage concurrentiel, Paris, InterEditions.
21. Porter, M.E., (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Paris, InterEditions.
22. **Strategor, (1997), Politique générale de l'entreprise (3 ed.), Paris, Dunod.**
23. **Tarondeau, J-C. & Huttin, C., (2001), Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Paris, Vuibert.**
24. Thiéart, R.A. & Xuereb J-M., (2005), Stratégies : Concepts, méthodes et mise en œuvre, Paris, Dunod.

1. RAPPELS

1.1. L'entreprise

C'est un ensemble d'éléments :

des hommes,
du matériel, des machines, des locaux, des terrains,
des moyens financiers, etc.

organisés en :

fonctions, activités, services, etc.

dans un but :

vendre, dégager un profit, assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise etc.

→ L'entreprise cherche à satisfaire un marché, sans quoi elle n'a ni la possibilité d'exister ni celle de survivre et de se développer.

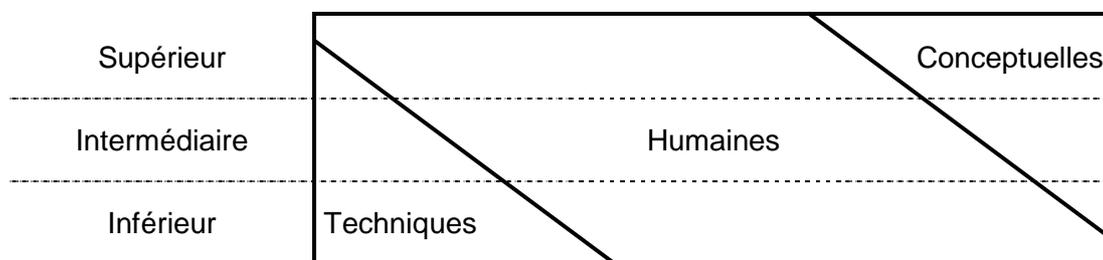
1.2. Une des classifications des types de décisions et d'objectifs

NIVEAU HIERARCHIQUE	TYPE DE DECISION	TYPE D'OBJECTIF	DELAIS
Cadres supérieurs (direction générale)	Stratégique, organisationnelle	Stratégique (objectif général)	Long terme
Cadres intermédiaires (directeur de service)	Tactique	Tactique (sous-objectif général)	Moyen terme
Cadres inférieurs/opérationnels (chef de division/section)	Opérationnelle, technique	Opérationnel (objectif spécifique)	Court terme

- Décision stratégique : elle détermine la situation de l'entreprise dans son environnement ou la modifie, détermine les ressources ou ce qu'elles devraient être (choix des activités et marchés).
- Décision tactique : il s'agit de réunir, structurer et mettre en place les moyens qui vont permettre la réalisation des objectifs (recrutement, achat d'équipement).
- Décision opérationnelle : la situation est donnée et les questions à résoudre sont claires. Le seul problème est de trouver l'adaptation des ressources les plus économiques.

1.3. Le rapport entre les compétences requises et le niveau hiérarchique dans la gestion

Niveau hiérarchique



Compétences requises

- Compétence conceptuelle : c'est l'aptitude à analyser, à interpréter et à résoudre des problèmes. Il faut savoir comment sont reliées les différentes activités relatives à une situation donnée.
- Compétence humaine : elle relève de la compréhension de l'interaction et de la collaboration avec les gens (capacité à communiquer, motiver les autres, mener des individus ou des groupes).
- Compétence technique : elle concerne les techniques et les méthodes nécessaires à l'exécution de certaines tâches. C'est l'aptitude de comprendre et la capacité d'utiliser efficacement un processus, une méthode ou une technique.

2. LA POLITIQUE D'ENTREPRISE

- La politique d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management. Son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Elle vise à connaître les déterminants, endogènes et exogènes, de cet acteur, afin d'expliquer ses comportements passés, de prévoir, et surtout d'orienter ses comportements futurs. Ses finalités en font ainsi la discipline la plus directement liée à la direction générale d'entreprise, la plus utile à l'exercice du métier de dirigeant (Strategor, 1997).
- 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 se traduit généralement par un choix des objectifs généraux que l'entreprise entend poursuivre, et des stratégies qu'elle développe à cette fin.
- La politique générale :
 - constitue à la fois une façon de voir l'entreprise et son environnement et un style de gouvernement ;
 - joue le rôle de cadre de référence aux différentes décisions qui seront prises ;
 - permet à l'entreprise et ses dirigeants d'éviter le risque d'évoluer d'une manière aléatoire au seul gré des événements.

3. LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE

- Planifier consiste à explorer les futurs possibles pour tenter de construire le futur voulu.
- Planifier consiste à rechercher et à vouloir maîtriser l'évolution de l'entreprise en s'assurant que les actions et les décisions ne sont pas erratiques (au coup par coup) mais s'inscrivent dans un cadre cohérent compte tenu des possibilités, des événements nouveaux mais aussi des volontés.
- La planification d'entreprise est une procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise élabore une représentation voulue de son état futur et les modalités de sa mise en œuvre.
- On peut distinguer la planification stratégique et la planification opérationnelle.

3.1. Planification stratégique

Procédure formalisée de décision par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.

3.2. Planification opérationnelle

Procédure par laquelle l'entreprise traduit ses orientations stratégiques en programmes d'action mis en œuvre par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités habituelles.

3.3. Procédure de la planification

- Selon Martinet, la planification d'entreprise peut être scindée en 3 parties :
 - choix de la politique générale et des objectifs fondamentaux
 - planification stratégique :
 - * choix des stratégies possibles
 - * détermination des ressources manquantes
 - planification opérationnelle :
 - * définition des actions à entreprendre, calendrier
 - * affectation des moyens et des responsabilités
 - * définitions des programmes de production, commercialisation et de financement
- Toute procédure efficace de planification suppose des itérations entre différents niveaux hiérarchiques.
- Un plan d'entreprise doit être réactualisé chaque année et "continuer à éclairer aussi loin".
- Procédure de la planification stratégique :
 1. Que conviendrait-il de faire ? *Menaces et Opportunités de l'environnement ?*
 2. Que peut-on faire ? *Forces et Faiblesses de l'entreprise ?*
 3. Que veut-on faire ? *Valeurs et aspirations des dirigeants ?*
 4. Qu'allons-nous faire ? **Stratégies** et plans d'actions.

4. LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

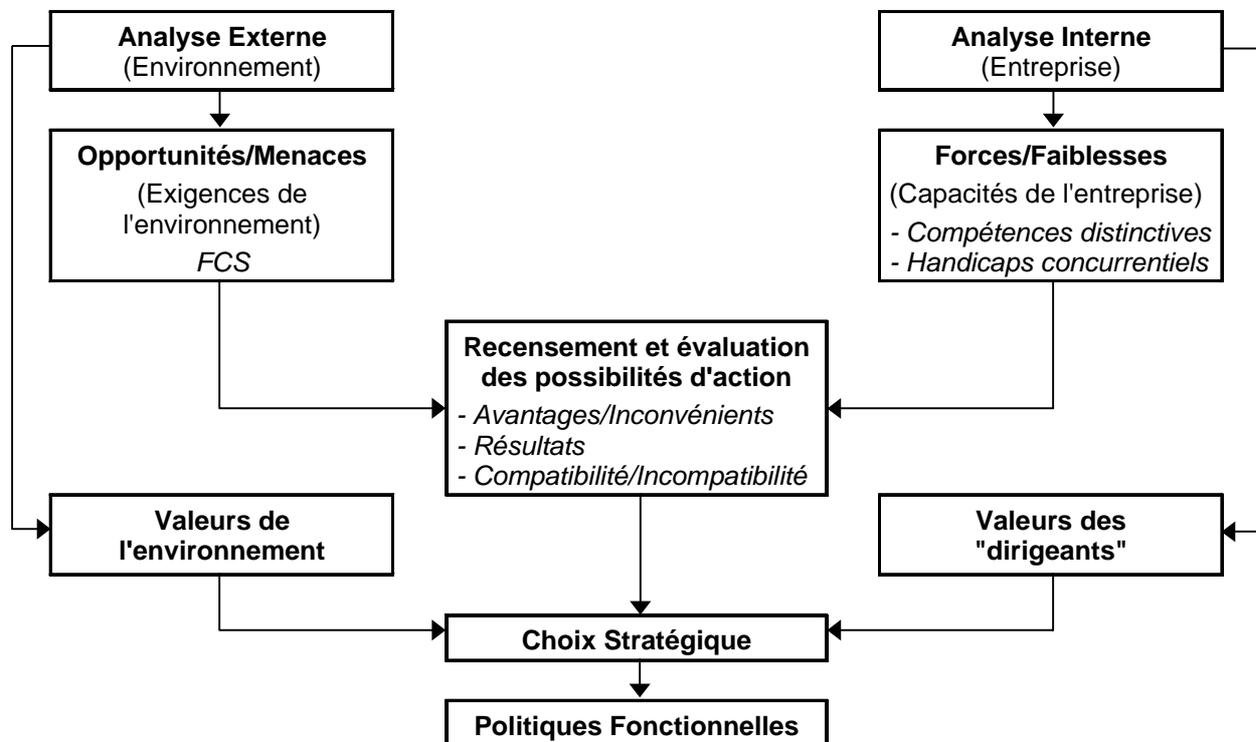
- La stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'entreprise (Tabatoni et Jarniou, 1975).
- Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe (Strategor, 1997).
- On peut distinguer deux niveaux de stratégie :
 - la **stratégie de groupe** (ou *corporate strategy*) détermine les domaines d'activité de l'entreprise ;
 - la **stratégie concurrentielle** (ou *business strategy*) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité.
- Selon H. Mintzberg (1994), l'objet de la stratégie est d'assurer l'adéquation du profil de l'entreprise aux exigences de son environnement.
- Ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui, davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie.

5. L'ANALYSE STRATEGIQUE

L'analyse stratégique réserve une place quasi exclusive à l'étude du système concurrentiel, c'est-à-dire des liaisons entreprises-marchés-concurrents.

5.1. Le modèle L.C.A.G. (FFMO, MOFF, SWOT)

Le plus connu des modèles de l'analyse stratégique est celui des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (le modèle L.C.A.G.) de la Harvard Business School et date des années soixante.



5.2. Les 5 étapes de l'analyse stratégique

- Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la réflexion stratégique a été inaugurée par un premier modèle, celui de L.C.A.G., et "conclue" - tout au moins apparemment - par un modèle de synthèse, celui de Porter.
- M. Porter (1980 et 85) propose de mener une analyse de la dynamique sectorielle, puis de choisir une stratégie générique propre au secteur et enfin de se décider sur les mouvements stratégiques intersectoriels.
- Si nous essayons de résumer la logique de la démarche de l'analyse stratégique nous pouvons distinguer classiquement cinq étapes majeures :
 1. la **segmentation** stratégique (identification des différents segments stratégiques sur lesquels est présente l'entreprise),
 2. le **diagnostic** stratégique d'un **segment** stratégique (compréhension des déterminants de la concurrence, repérage des facteurs clés de succès, évaluation des compétences de l'entreprise...),
 3. le **choix** d'une **stratégie générique** pour l'entreprise sur chacun de ses segments,
 4. le **diagnostic** du **portefeuille** des activités actuelles de l'entreprise,
 5. le **choix** d'une **voie de développement** stratégique.

« Le principal intérêt des méthodes n'est pas de fournir des résultats mais d'être l'occasion d'une réflexion structurée et d'une communication intelligible sur un thème donné ».

M. Godet, 1985

1. INTRODUCTION

- La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique.
- Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc.
- Face à cette situation, un travail ardu de segmentation stratégique se révèle indispensable.
- Ce concept de segmentation stratégique a été développé au sein de *General Electric*, en 1970, suite aux recommandations de *McKinsey* aux dirigeants de l'entreprise.
 - Il s'agissait de découper les activités de *General Electric* en unités autonomes.
 - Aussi l'entreprise a-t-elle divisé son organisation en centres de profit, unités autonomes susceptibles d'être gérées d'une manière indépendante.
 - Chacune de ces unités fut appelée *Strategic Business Unit (SBU)* et connue comme Domaine d'Activité Stratégique (DAS) ou Unité Stratégique Homogène (USH).

1.1. Objet de la segmentation stratégique

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

1.2. Le résultat de la segmentation stratégique

- Le résultat de cette segmentation est le segment stratégique, qui est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes (*Strategor*, 1997).
- **Facteurs clés de succès** : éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif.
- Il y a autant de segments stratégiques que de combinaisons de FCS : chacune étant homogène et significativement distincte des autres.
- Les produits ou les services qui mettent en jeu les mêmes compétences, se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès, et ont des concurrents identiques forment un même segment stratégique.

2. SEGMENTATION STRATEGIQUE ET SEGMENTATION MARKETING

- La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente.
- La segmentation marketing concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents.
- Elle permet de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles.

- La segmentation marketing se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore, pour l'essentiel, les autres facteurs clés de succès de l'activité, comme ceux liés à la technologie.

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<p>Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.</p> <p>Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.</p> <p>Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix.</p> <p>Provoque des changements à court et moyen terme.</p>	<p>Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble.</p> <p>Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents.</p> <p>Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles.</p> <p>Provoque des changements à moyen et long terme.</p>
<p>Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les produits ou les services actuels</p>	

Remarque :

Nous utiliserons les termes **segmentation** pour signifier segmentation stratégique, et **segment** pour évoquer un segment stratégique, une unité stratégique homogène (USH) ou un domaine d'activité stratégique (DAS).

3. SEGMENTATION PAR DECOUPAGE ET REGROUPEMENT

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

Les critères de la segmentation stratégique

Critères	Demande	Offre
Découpage par différence	<ul style="list-style-type: none"> - Type de clientèle - Fonction d'usage (besoin - critères d'achat) - Mode de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence, structure concurrentielle - Technologies - Structure des coûts
Regroupement par analogie	Substituabilité	Synergies - partage de ressources
Frontières géographiques		

3.1. Segmentation par découpage

- Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité.
- Le découpage est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités en se fondant sur les critères suivants :
 - le type de clientèle concernée : industries / grand public, sexe / âge / catégories socioprofessionnelles / style de vie.
 - la fonction d'usage : besoins / critères d'achat
 - les circuits de distribution : type du réseau de distribution (exemple : grande distribution)
 - la concurrence : présence de concurrents identiques dans deux produits
 - la technologie : type de techniques industrielles, fabrication à l'unité ou en série, à la chaîne ou en continu
 - la structure des coûts : comparaison des coûts partagés et des coûts spécifiques

3.2. Segmentation par regroupement

- Le regroupement, quant à lui, consiste à considérer les produits de l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques.
- Le regroupement s'appuie sur les analogies en se basant sur deux critères :
 - la substituabilité : deux produits sont directement substituables sur le marché (similitude concernant la clientèle, la fonction d'usage et leur mode de distribution). Exemple : eau plate et eau gazeuse.
 - le partage de ressources : en particulier la structure des coûts (compétences particulières et sources de synergie).
- **La synergie** provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en œuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

3.3. Le marché pertinent

- Qu'il s'agisse de découpage ou de regroupement, il ne faut pas ignorer, lors de la segmentation stratégique, un autre critère, celui du marché pertinent.
- Chaque segment stratégique a ses propres frontières géographiques qui sont soit locales, régionales, nationales ou internationales.
- Cette délimitation géographique permet aux entreprises de mieux identifier leurs concurrents et de spécifier leurs parts de marché sur chaque segment.

Remarques :

- Chaque segment stratégique possède ses propres critères et sa propre frontière à un moment donné, mais ces derniers peuvent changer avec le temps.
- Ces modifications peuvent provenir d'un changement de l'un ou de plusieurs facteurs clés de succès, notamment de ceux liés à la technologie, qui peuvent parfois entraîner des changements radicaux.
- La segmentation stratégique doit donc être révisée périodiquement suivant les évolutions de l'environnement concurrentiel.

4. LES DIFFICULTES DE LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

- Raisonner à la bonne échelle :
 - une segmentation trop fine conduit à sous-estimer, donc à sous valoriser, le partage des coûts et les effets de synergie.
 - une segmentation trop agrégée conduit à surestimer les mêmes facteurs, mais surtout à négliger la spécificité des compétences requises par chaque activité.

- Respecter la double logique de l'offre et de la demande :
 - si on privilégie la demande, on risque d'aboutir à une approche trop marketing.
 - si on privilégie l'offre, on risque de conduire une entreprise à penser qu'elle peut façonner son propre segment stratégique.
- Segmentation et structure organisationnelle :
 - le cadre structurel de l'entreprise peut constituer un handicap majeur à l'inventaire des segments stratégiques car il ne recoupe que rarement ces derniers.
 - ceci peut produire des confusions, des conflits et des blocages susceptibles de nuire à l'identification des segments et à la définition de stratégies cohérentes...
- Portée de la segmentation stratégique
 - l'expérience montre qu'une mauvaise segmentation conduit à l'échec, tandis qu'une analyse pertinente est un atout pour réussir.
 - il n'existe pas de méthode infaillible pour réussir la segmentation, mais seulement une démarche itérative, où le résultat d'une segmentation donnée est confronté en permanence aux effets qu'elle produit sur la stratégie.

La méthode Porter (1985)

Dans son ouvrage *Competitive advantage* (1985), Porter explique que la segmentation s'impose lorsqu'on s'attaque à la question centrale du choix du terrain concurrentiel pour l'entreprise au sein d'un secteur : quels segments une firme doit-elle servir et comment doit-elle s'y prendre ?

Les variables de la segmentation

Pour segmenter un secteur, Porter propose d'utiliser les quatre catégories suivantes de variables de segmentation :

- *la variété du produit* : il s'agit des variétés distinctes du produit qui sont ou pourraient être fabriquées ;
- *le type de client* : il s'agit des types de client final qui achètent ou pourraient acheter les produits ;
- *le circuit de distribution (client immédiat)* : il s'agit des différents circuits de distribution qui sont utilisés ou qui pourraient être utilisés pour atteindre le client final ;
- *la localisation géographique du client* : il s'agit de l'emplacement des clients, défini par la localité, la région, le pays ou le groupe de pays.

Commentaires :

Porter, fidèle à ses énumérations exhaustives, au point de n'être souvent plus utilisables, a proposé une liste détaillée des sous-variables de ces quatre variables globales.

Dans cette liste apparaît nettement le volet de l'offre. Il a inclus des variables relatives à la concurrence, la technologie, la structure des coûts...

La matrice de la segmentation

- La matrice de segmentation du secteur est le moyen de passage des variables importantes (sur les sources de l'avantage concurrentiel ou sur la structure du secteur) aux segments.
- La première tâche de segmentation consiste à déterminer les variables pertinentes du secteur.
- La tâche suivante consistant à les combiner (matrices de segmentation composites) est généralement difficile parce que les variables de segmentation possibles sont nombreuses, d'où un nécessaire élagage de celles-ci.

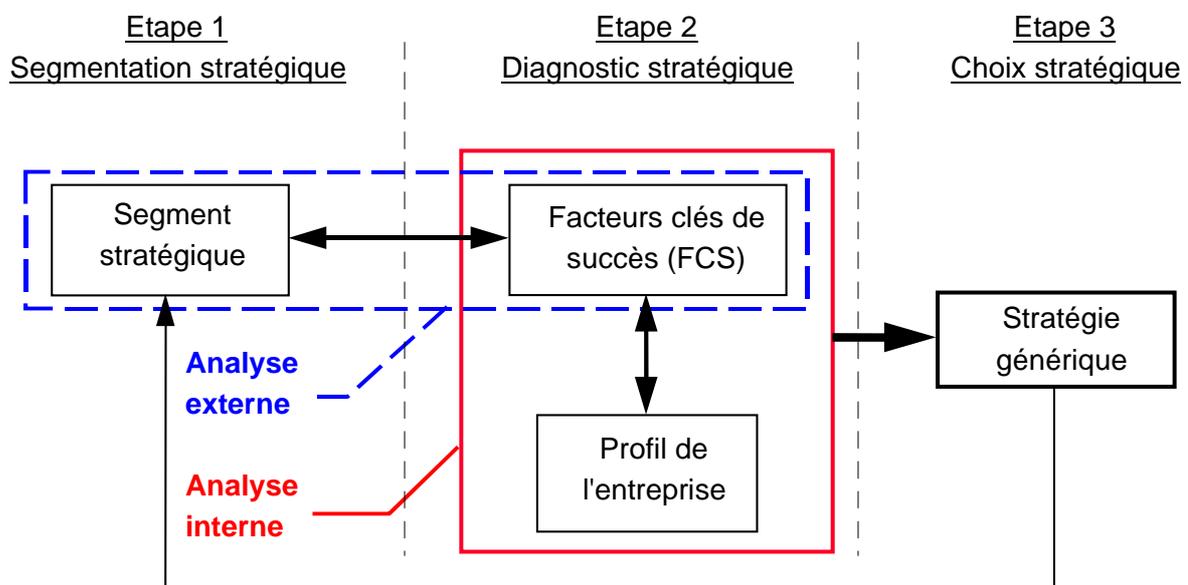
(Schéma explicatif de la procédure : Porter, 1985, page 303)

Commentaires :

Cette méthode est à notre avis assez difficile à mettre en œuvre, même à l'aide de cette matrice de segmentation. Le nombre de matrices à construire constitue un inconvénient important, puisque à chaque variable considérée comme importante correspond une nouvelle matrice. En somme, si pour un secteur donné n variables sont importantes, pour segmenter les activités de l'entreprise considérée, il faudrait en théorie jusqu'à $n-1$ matrices. Puisque la liste complète proposée par Porter comporte 33 variables, cette tâche risque d'être assez complexe.

1. INTRODUCTION

- Une fois la segmentation stratégique conduite et les segments identifiés, la démarche de l'analyse stratégique passe à sa deuxième étape, que certains appellent le **diagnostic stratégique**.
- Cette étape qui a été introduite dans le modèle de L.C.A.G., est centrée sur la confrontation des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne) aux opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel (analyse externe).
- Le diagnostic stratégique d'un segment comporte donc :
 - un premier volet qualifié d'analyse concurrentielle, qui consiste en l'identification des déterminants de la concurrence (en particulier des facteurs clés de succès), et
 - un second baptisé caractérisation du profil concurrentiel de l'entreprise sur ce segment.
- L'ensemble de ces deux volets doit permettre de retenir ensuite la stratégie générique la plus adaptée.



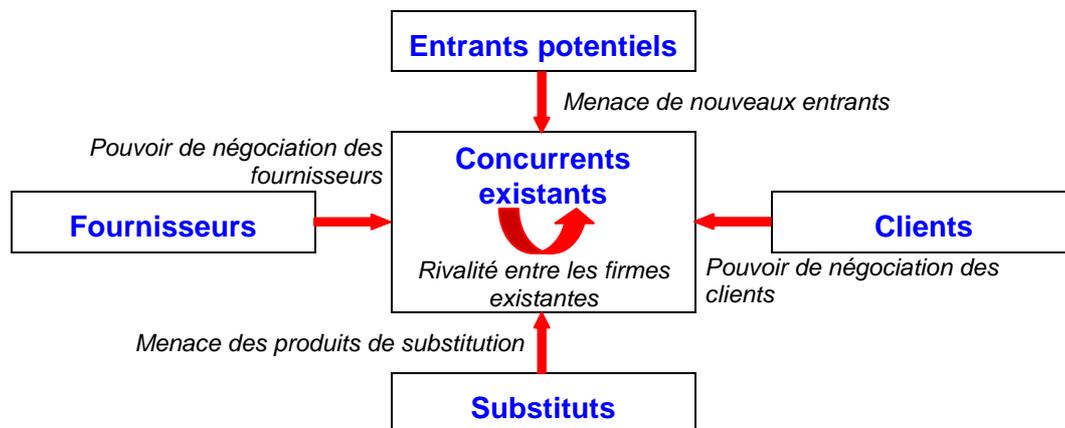
2. L'ANALYSE CONCURRENTIELLE (ANALYSE EXTERNE)

- L'analyse concurrentielle, dite aussi analyse externe, permet principalement d'identifier les exigences et les contraintes de l'environnement, c'est-à-dire de mettre en évidence les pressions concurrentielles subies sur le segment et les facteurs clés de succès correspondants.
- Pour cette analyse, les concepts, les modèles et les méthodes ont été développés progressivement suivant les nécessités des conjonctures économiques des différentes époques.
 - Au début des années soixante et jusqu'aux années soixante-dix, les stratégies accordaient sans doute moins d'importance aux phénomènes externes de l'entreprise.
 - Avec l'internationalisation des économies et les crises économiques ainsi que la montée des contre-pouvoirs, il est devenu évident que l'entreprise devait prendre conscience du rôle de l'environnement au sein duquel elle évolue.
 - Le champ de la réflexion stratégique s'est ainsi élargi et a rendu nécessaire le développement ou l'enrichissement des concepts et des modèles de l'analyse stratégique pour que soit mieux pris en compte l'environnement de l'entreprise.

- Ainsi, avec l'aide des économistes industriels, l'analyse concurrentielle fut renouvelée pour s'orienter dans deux directions complémentaires.
 - La première direction est celle de l'analyse du **contexte concurrentiel** de l'entreprise, concrétisée par des concepts comme celui des cinq forces du contexte concurrentiel, des groupes stratégiques ou des systèmes concurrentiels.
 - La seconde est celle de l'examen de l'**attrait du domaine d'activité** à travers l'approche du cycle de vie d'une activité.

2.1. Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

- Ce modèle est considéré comme le plus riche du point de vue conceptuel (repris depuis lors dans presque chaque ouvrage de stratégie).
- Cette approche prend en compte non seulement la rivalité entre les firmes du segment mais aussi les pressions exercées par les fournisseurs et les clients, ainsi que les menaces externes d'entrée de nouveaux concurrents et d'arrivée de produits de substitution.



2.1.1. Intensité de la rivalité entre les concurrents existants

Quelques facteurs permettant d'évaluer l'intensité de la rivalité interne :

- la structure concurrentielle : nombre et taille relative des concurrents...
- le taux de croissance de l'activité : sa faiblesse pousse les concurrents à s'arracher des parts de marché faute de demande nouvelle...
- la différenciation des produits : l'absence de sources de différenciation intensifie la concurrence par les prix...
- l'importance des charges fixes contraint les entreprises à baisser les prix dès que la demande fléchit...
- l'innovation technologique peut autoriser des baisses importantes de coûts de production...
- les barrières à la sortie : les coûts fixes de sortie, les restrictions ou les pressions sociales...

2.1.2. Intensité de la menace de nouveaux arrivants

L'évaluation de la menace des concurrents potentiels dépend de l'existence de barrières à l'entrée et de la capacité de riposte des concurrents existants.

- exemples de barrières à l'entrée :
 - économies d'échelle et effets d'expérience enregistrés par les concurrents en place...
 - accès à la technologie, à des matières premières privilégiées, localisations favorables, aides des pouvoirs publics,...
 - différenciation des produits et image de marque des concurrents existants...
 - accès aux canaux de distribution...
 - les politiques gouvernementales : les barrières douanières, les quotas d'importation, les normes techniques,...

- exemples de techniques de riposte :
 - maintien des prix de vente trop bas
 - innovation produit
 - innovation en processus de production
 - gain de productivité

2.1.3. Intensité de la menace des produits de substitution

L'évaluation de la menace des produits de substitution dépend

- de l'évolution technologique et la fonction d'usage des produits
- du coût et du rapport qualité/prix des produits

2.1.4. Intensité du pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir dépend généralement

- de leur concentration relative
- de la quantité des produits achetés
- de l'influence de la qualité des inputs sur les produits fabriqués
- de la différenciation des produits/services
- de l'importance des coûts de transfert (spécifications techniques)...
- des possibilités d'intégration en aval...

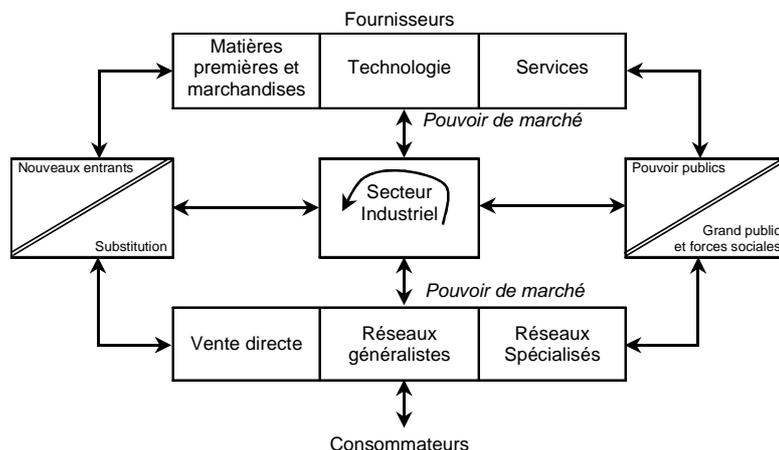
2.1.5. Intensité du pouvoir de négociation des clients

Comme dans le cas précédent, ce pouvoir dépend généralement

- de leur concentration relative
- de la quantité des produits achetés
- de l'influence de la qualité des inputs sur les produits fabriqués
- de la différenciation des produits/services
- de l'importance des coûts de transfert
- des possibilités d'intégration en amont...

Remarques :

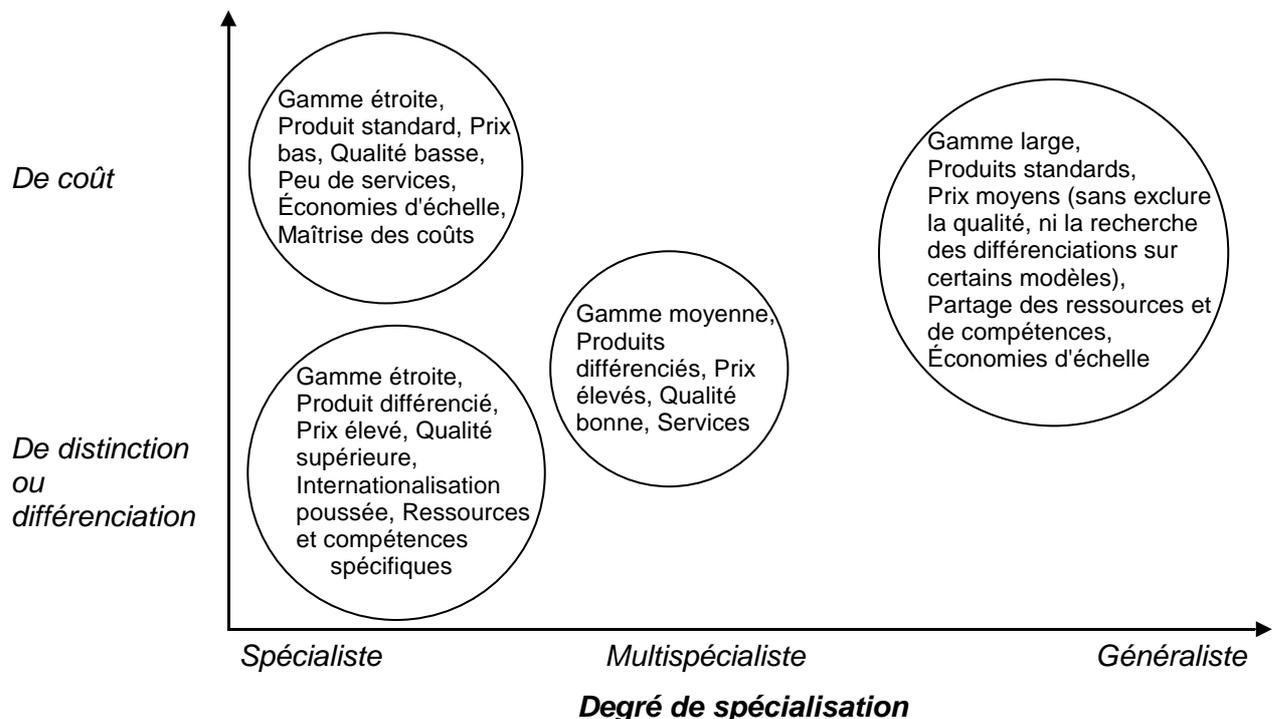
- Le concept de barrières à l'entrée dans un segment tient, dans ce contexte, un rôle très important.
- L'impact de chacune de ces forces est fonction de la structure concurrentielle du segment stratégique, des règles qui y dominent, ainsi que de ses caractéristiques économiques et techniques.
- La résultante de ces cinq forces détermine le potentiel d'une entreprise pour atteindre un niveau de rentabilité de ses investissements supérieur à la rentabilité moyenne du marché.
- La dynamique concurrentielle : une approche renouvelée (*Strategor, 1997, p.26*)



2.2. Les groupes stratégiques (Porter, 1980)

- Pour compléter cette première perspective en matière d'analyse concurrentielle, Porter a introduit le concept de groupes stratégiques.
- Il s'agit d'identifier des groupes d'entreprises poursuivant des stratégies comparables. Cela permet d'analyser la lutte concurrentielle interne au secteur/segment, c'est-à-dire la rivalité entre les firmes du secteur/segment considéré sur la base des dimensions suivantes :
 - le degré de spécialisation
 - l'image de marque
 - la politique de prix
 - le mode de distribution
 - l'étendue des services annexes à l'offre
 - le niveau de la qualité de l'offre
 - le degré d'intégration verticale
 - la maîtrise technologique (leader, imitateur)
 - la position en terme de coûts
 - les relations avec d'autres firmes (groupes, société mère...)
 - les relations avec les pouvoirs publics.
- La méthode consiste à représenter graphiquement, généralement en deux dimensions, une typologie de la concurrence.
 - Cette représentation graphique s'appelle carte des groupes stratégiques.
 - La position de chaque entreprise du secteur est évaluée sur chacune des dimensions d'analyse retenues.
 - Chaque groupe ou regroupement de firmes est caractérisé par un profil stratégique similaire.
- Carte fictive illustrative de positionnements stratégiques distincts

Source d'avantage concurrentiel...



- L'analyse des groupes stratégiques permet donc de visualiser le positionnement des concurrents et donne ainsi à l'entreprise une image de sa position stratégique par rapport aux autres, c'est-à-dire son appartenance à un groupe stratégique particulier.
- Par ailleurs, elle permet d'analyser la rivalité au sein d'un secteur à partir :
 - des conditions d'entrée dans le secteur ;
 - de la lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques (nombre de groupes et leur taille relative, degré d'interdépendance des groupes stratégiques sur le marché, distance stratégique entre les groupes) ;
 - la rivalité stratégique au sein de chacun des groupes stratégiques.
- Si l'image donnée par la carte des groupes stratégiques n'est pas stable, il est possible de suivre l'évolution des différents groupes dans le temps.
- Il est en effet important de surveiller l'évolution de l'environnement concurrentiel et donc des différents groupes stratégiques pour qu'une entreprise puisse s'y adapter plus rapidement et surtout pour s'orienter dans l'une des trois directions stratégiques suivantes (*Strategor*, 1997) :
 - renforcer sa position dans son groupe et celle du groupe lui-même ;
 - entrer dans un autre groupe, dont la position est plus favorable ;
 - créer un nouveau groupe stratégique.

Remarque :

L'analyse statistique multivariable (ex : analyse des composantes principales) permet de prendre en compte l'ensemble des dimensions citées ci-dessus et de rechercher celles qui permettent le mieux de regrouper les entreprises concurrentes d'un "segment".

2.3. La matrice des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group (BCG, 1981)

Cette matrice, connu pour son instrumentalité, permet de préciser les caractéristiques dominantes de la concurrence sur un segment à partir de deux critères d'évaluation :

- le nombre de sources de différenciation concurrentielle concevables, et
- l'importance de l'avantage concurrentiel qu'il est possible de construire dans le segment.

Possibilité de différenciation	<i>Forte</i>	Fragmentation	Spécialisation
	<i>Faible</i>	Impasse	Volume
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>

Avantage concurrentiel

- Définitions des différents systèmes concurrentiels :
 - Volume : il s'agit de systèmes concurrentiels dans lesquels le volume confère un avantage important de coût, et donc de prix. Ce sont des activités pour lesquelles il existe peu de possibilités de différenciation du produit ; l'essentiel des efforts porte sur la gestion des coûts partagés, le critère pertinent de réussite étant la part de marché.
 - Spécialisation : Ce sont des systèmes concurrentiels dans lesquels existent de nombreuses sources de différenciation significative et surtout valorisable du produit. La compétitivité est basée sur les coûts spécifiques.

- **Les impasses** : Ce sont des systèmes concurrentiels dans les quelles 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.
 - **Fragmentation** : Ce sont des systèmes concurrentiels dans les quelles la taille n'a non seulement aucun effet positif mais en gendre au contraire une perte de compétitivité. C'est l'adaptation rapide au marché qui est ici le principal FCS.
- Chaque système concurrentiel a des facteurs clés de succès et des distributions de rentabilité différents, ce qui donne une caractérisation du contexte concurrentiel du domaine d'activité et une idée sur son attrait.
 - La matrice B.C.G. permet alors d'identifier le système concurrentiel dominant sur un segment stratégique.
 - Les caractéristiques de chaque système concurrentiel et la stratégie, dans un sens large, qu'il conviendrait d'y adopter :

SYSTEME CONCURRENTIEL	STRATEGIE
VOLUME <ul style="list-style-type: none"> – Nombre de concurrents faibles. – Leader très rentable. – Concurrents marginaux bénéficiaires seulement en conjoncture haute. 	<ul style="list-style-type: none"> – Croître plus vite que les concurrents pour améliorer sa position de coût. – Attention à la stabilité du système.
SPECIALISATION <ul style="list-style-type: none"> – Plusieurs entreprises très rentables (qui dominent les niches). – Partie centrale de chaque niche arbitrée, frontières évolutives et concurrence sévère. – Suiveurs non rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> – Focaliser l'effort sur les niches défendables. – Maximiser l'avantage sur les coûts spécifiques en étant leader de la niche. – Minimiser la pénalité sur les coûts partagés en poussant les coûts spécifiques le plus loin possible.
FRAGMENTATION <ul style="list-style-type: none"> – Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement. – Marges diverses et instables. – Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite. 	Pour une grande entreprise : <ul style="list-style-type: none"> – soit isoler l'activité et la gérer comme une P.M.E. (difficile) ; – soit transformer l'activité en une activité de volume ou de spécialisation si c'est possible.
IMPASSE <ul style="list-style-type: none"> – Aucun concurrent n'a de part de marché absolue élevée. – Si personne ne réduit sa production, tout le monde perd de l'argent. – Les plus modernes sont les plus endettés et les plus obsolètes les plus solides financièrement. 	Concentration et entente sous l'égide des pouvoirs publics, ou : <ul style="list-style-type: none"> – contrôler un marché local (zone géographique ou clientèle particulière) ; – localiser l'investissement là où les coûts de facteurs sont les plus favorables ; – développer sa propre technologie et la défendre.

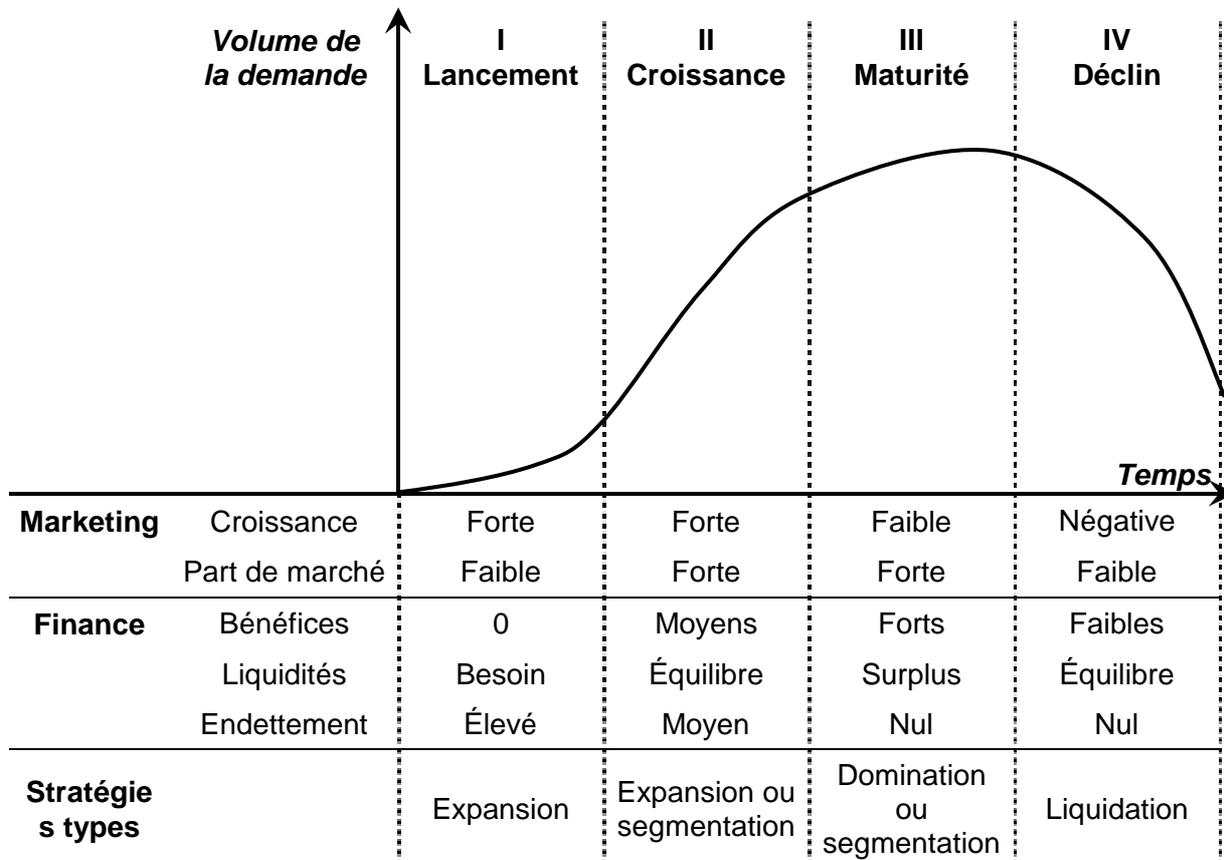
2.4. La valeur et l'attrait d'un domaine d'activité

- Qu'est-ce qui pousse une entreprise à entrer dans tel ou tel domaine d'activité, d'y rester ou de s'en retirer ?
- En effet, tout domaine d'activité a un certain attrait, dont l'évaluation permet à l'entreprise de décider d'y entrer ou non. Toutefois, cet attrait évolue dans le temps et surtout en fonction du cycle de vie de l'activité.
- Le concept de cycle de vie ou de maturité d'une activité est calqué sur l'idée de cycle de vie d'un produit.

- Habituellement, on distingue quatre phases constituant le cycle de vie d'une activité : démarrage, expansion, maturité et déclin.
- Le tableau suivant permet d'identifier la phase du cycle de vie d'un domaine d'activité en se basant sur des critères d'évaluation correspondant à chaque phase. Réciproquement, ces critères explicitent les conditions prévalant dans chaque phase.

Phases	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Critères				
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Evolutive	Figée	Figée
Accès au métier	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
Stratégies types	<i>Innover ou copier</i>	<i>Investir en parts de marché</i>	<i>Rentabiliser</i>	<i>Traire</i>

- Les phases du cycle de vie d'une activité (*Martinet, 1983*)

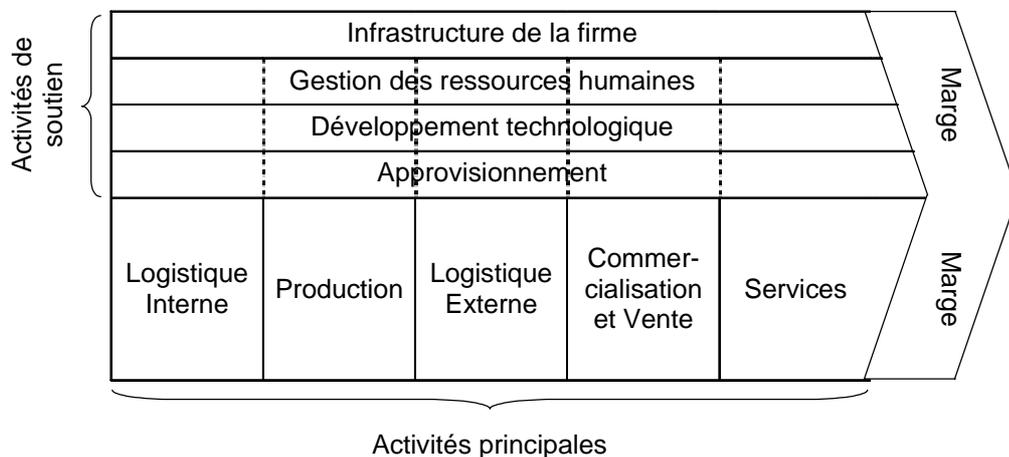


3. L'EVALUATION DU PROFIL DE L'ENTREPRISE (ANALYSE INTERNE)

- L'analyse dite interne consiste à évaluer le profil de l'entreprise sur un segment stratégique.
- Cette évaluation permet d'identifier les capacités de l'entreprise à opérer sur ce segment en mettant en évidence tant ses forces et compétences distinctives que ses faiblesses et autres handicaps concurrentiels.
- Elle permet de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- "En matière de stratégie, il ne suffit pas d'être bon, il faut être meilleur." (*Strategor*, 1997). // *Il faut savoir construire un avantage concurrentiel...*
- Pour l'analyse interne, la chaîne de valeur de Porter (1985) constitue le concept le plus populaire.

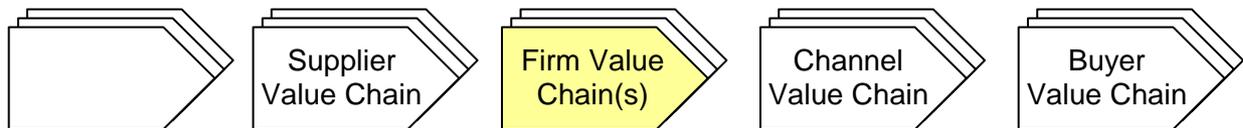
3.1. La chaîne de valeur (Porter, 1985)

- C'est un outil d'analyse qui permet de détailler les différentes fonctions d'une entreprise (conception, achats, production...) dans une industrie donnée.



- Cette décomposition facilite l'identification des compétences nécessaires pour chaque fonction.
- La comparaison de ces compétences (requis) avec celles (détenues) de l'entreprise met en évidence ses forces et ses faiblesses et l'analyse permet d'identifier les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise.
- L'analyse de la chaîne de valeur
 - Chaque fonction élémentaire doit être analysée dans sa propre logique stratégique, car chacune se situe dans un univers concurrentiel spécifique.
 - Toutes les fonctions élémentaires ne possèdent pas le même poids et n'apportent pas la même valeur au consommateur.
 - La fonction la plus importante dans chaque chaîne est identifiée par le FCS essentiel, qui explique la différence entre les stratégies gagnantes et les stratégies perdantes.
 - Il faut donc identifier les sources de danger et de perte de compétitivité.
 - Le raisonnement stratégique conduit en fait le chef d'entreprise à rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions élémentaires, de manière à compenser des désavantages concurrentiels sur d'autres.
 - La recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire, car les ressources et les compétences de l'entreprise sont naturellement limitées.

- La coordination entre les opérations
 - Il s'agit d'amener deux fonctions à collaborer dans l'optique de fournir au client une valeur supérieure.
 - Ceci concerne les liaisons qui, dans toute entreprise, sont génératrices de conflit, car leurs objectifs individuels sont contradictoires. *Exemples* : conflits entre les fonctions conception et marketing, ventes et finance...
- La coordination externe
 - L'entreprise est membre d'un système de chaînes de valeurs (fournisseurs et distributeurs).



- D'où l'importance d'une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval pour construire un avantage concurrentiel.
- Suite à l'analyse de chaque opération de la chaîne de valeur, l'entreprise peut améliorer sa performance globale et construire un avantage concurrentiel par le renforcement des compétences nécessaires à chaque fonction, ainsi que par le renforcement des liens entre celles-ci.
- La chaîne de valeur est un outil d'analyse riche, mais sa mise en œuvre est plus difficile que celle d'autres méthodes fondées sur l'évaluation de quelques critères stratégiques pour déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

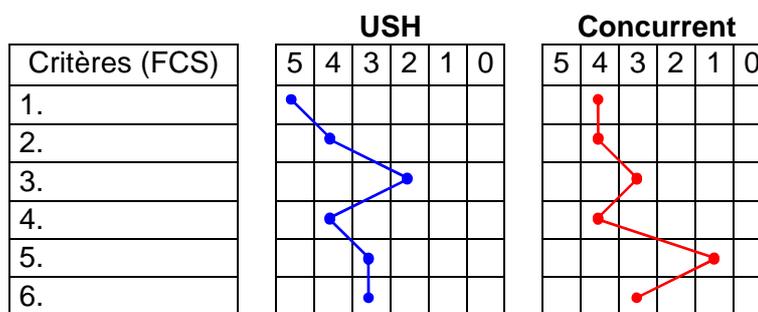
3.2. La position concurrentielle

- Les auteurs de *Strategor* définissent la position concurrentielle d'une entreprise comme une somme d'avantages et de désavantages, où un avantage concurrentiel correspond à un degré de maîtrise supérieur d'un facteur clé de succès (FCS).
- La position concurrentielle d'une entreprise est déterminée par l'évaluation du degré relatif de maîtrise des FCS.
- La méthode comporte quatre étapes :
 - Détermination des critères que sont les facteurs clés de succès, ceux-ci étant les compétences et les ressources que l'entreprise doit nécessairement détenir pour réussir sur un segment donné.
 - Evaluation du poids respectif des FCS, de leur importance relative, qui naturellement n'est pas la même pour tous les segments puisqu'elle est fonction du cycle de vie du domaine d'activité.
 - Evaluation du degré de maîtrise de l'entreprise et de ses concurrents sur chacun des FCS retenus. Le degré de maîtrise est représenté par une note sur une échelle donnée.
 - Evaluation globale de la position concurrentielle comme la somme pondérée de ces notes.

FCS	Poids	A	B	C
Coûts	35%	4	2	2
Compétences • Références techniques • Outils de Management	35%	4	4	2
Commercial • Approche commerciale • Proximité client • Montage d'affaires	27%	5	3	1
Pérennité de l'entreprise	3%	5	5	4
	100%			

Position concurrentielle	415 (430)	291 (306)	167 (179)
Part de marché	50	10	3

- La position concurrentielle de chaque entreprise sur le segment est ainsi représentée par un nombre qui permet alors de classer les concurrents d'un segment.
- Ce classement peut être ensuite validé par le classement donné par la répartition des parts de marché.
- Cette démarche permet aussi de représenter graphiquement, dans le format d'une grille, le profil concurrentiel de l'entreprise pour mieux examiner ses forces et ses faiblesses.



Exemple de grilles de profil concurrentiel

- La méthode permet ainsi d'apprécier l'écart entre, par exemple, le profil de l'entreprise et celui de l'un de ses concurrents, c'est-à-dire d'identifier les similitudes et/ou dissimilitudes, ainsi que l'ampleur des écarts.
- C'est grâce à l'évaluation de la performance de l'entreprise sur chacun des facteurs clés de succès qu'il est possible de mesurer l'impact d'une mauvaise maîtrise de l'un d'entre eux sur la position concurrentielle.
- L'entreprise peut alors tenter de corriger ses faiblesses qui ont un impact majeur sur sa position par rapport à ses concurrents.

1. INTRODUCTION AU CONCEPT DE STRATEGIE GÉNÉRIQUE

- La troisième étape (choix d'une stratégie générique) de la démarche classique de la réflexion stratégique consiste à choisir une stratégie parmi un ensemble particulièrement limité de stratégies dites génériques ou types qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour construire un avantage concurrentiel durable sur le segment considéré.
- Parmi les stratégies génériques, quelle est la plus appropriée pour l'entreprise, compte tenu de son profil concurrentiel d'une part, et des exigences spécifiques du segment d'autre part ?
- Le concept ou l'approche des stratégies génériques revient à Porter. Conçu en 1980, il l'a lui-même complété en 1985.
 - L'avantage concurrentiel provient soit de "coûts moins élevés", soit de la "différenciation".
 - Le champ concurrentiel visé est soit une "cible large" portant sur tout le secteur, soit une "cible étroite" visant uniquement une partie de celui-ci.
 - Les stratégies génériques possibles sont selon Porter, version 1980, au nombre de trois : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de niche (concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation, Porter 1985).

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

- Un avantage concurrentiel provient soit de coûts moins élevés, soit d'une différenciation. D'où le concept ou l'approche des "stratégies génériques" ou des "stratégies concurrentielles".

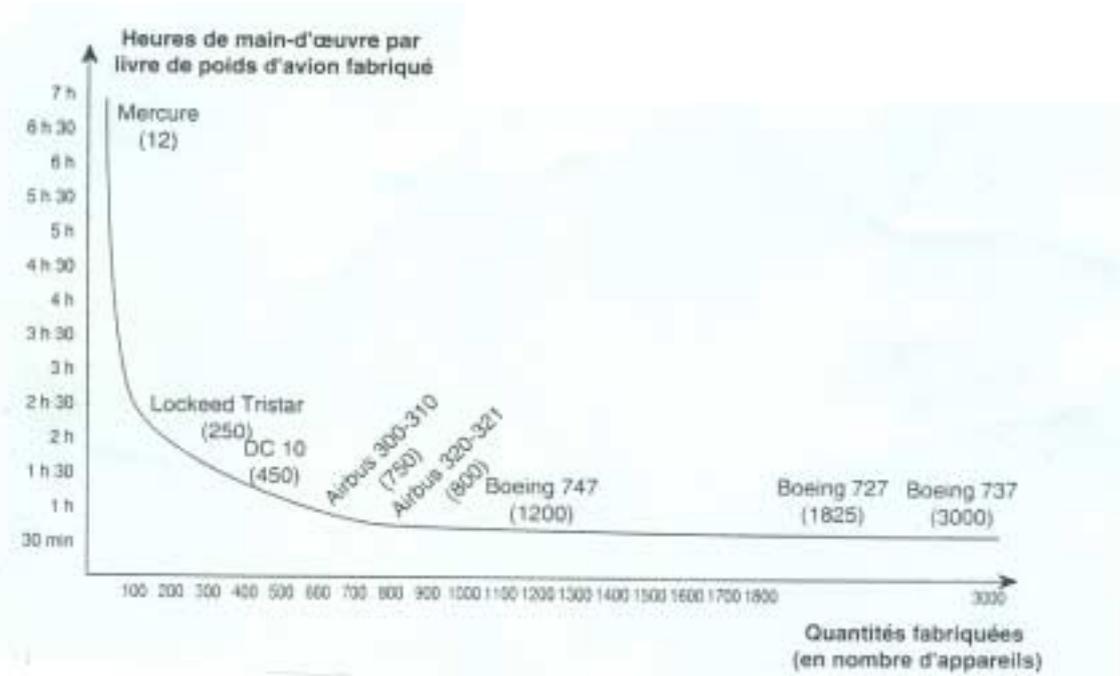
2. LES STRATEGIES DE COUTS

- Elles orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets (fabrication, conception, marketing, distribution, financiers, administratifs, etc.)
- L'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts.
- L'entreprise la plus compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas. Exemple : *Si le prix du marché est imposé, elle aura la marge la plus importante.*

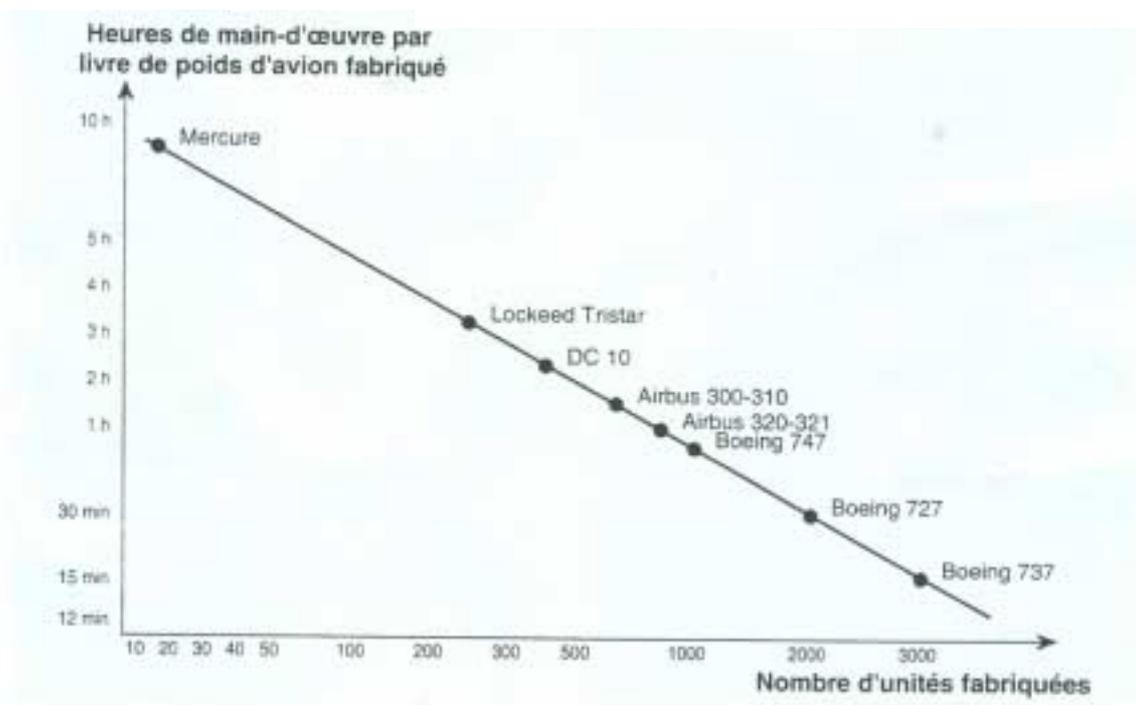
2.1. La courbe d'expérience (B.C.G., 1970)

- La théorie de l'effet d'expérience : Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multiplié par deux.
- La représentation graphique de l'effet d'expérience est une courbe d'expérience.

- Exemple : Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle décimale (Strategor, 1997)

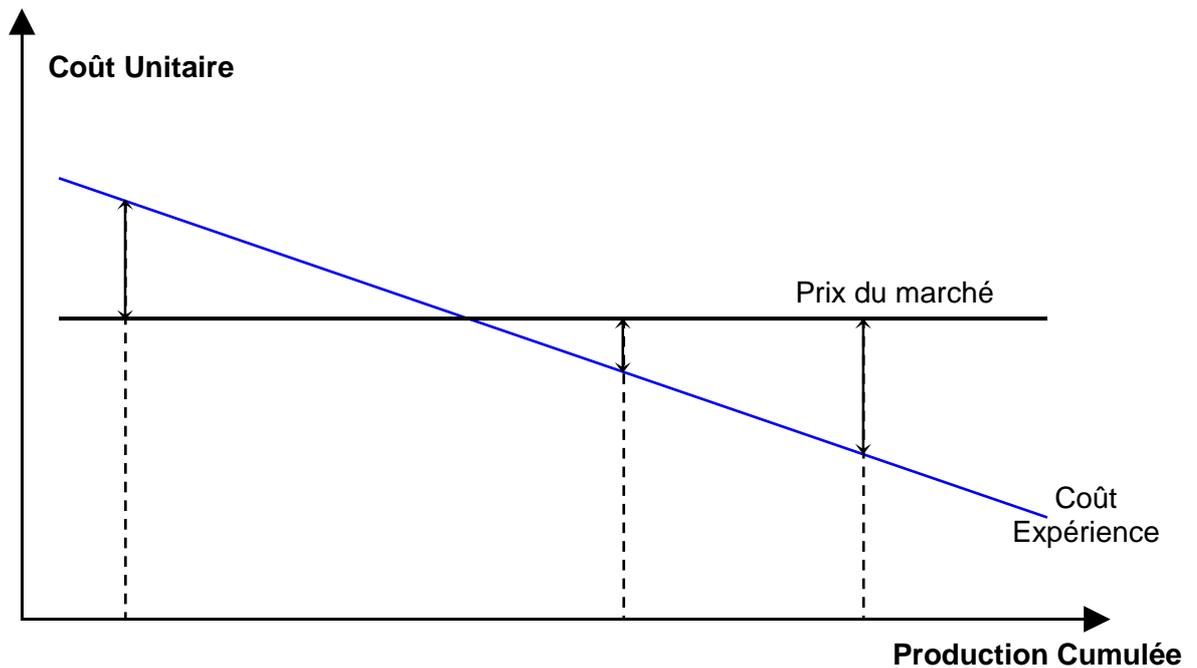


- Exemple : Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle logarithmique (Strategor, 1997)



- Une courbe d'expérience donnée n'est pas propre à une entreprise, mais caractéristique d'un certain domaine d'activité : elle s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence sur ce secteur.

- Pour avoir l'expérience la plus forte, les entreprises chercheront à avoir la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante.

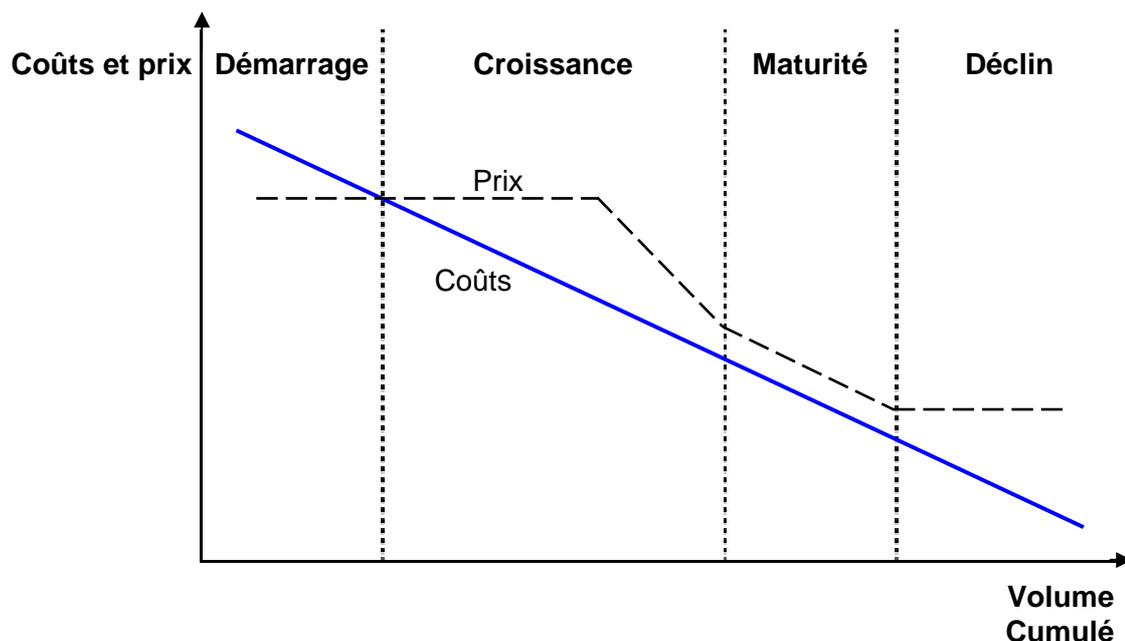


- Les causes de l'effet d'expérience
 - Les économies d'échelle (étalement des frais fixes)
 - Effet de taille (pouvoir de négociation)
 - Effet d'apprentissage (temps écoulé + volume de production cumulé)
 - Innovation (l'expérience peut entraîner l'amélioration du produit et/ou du processus)

2.2. Les stratégies de prix et le stade de maturité de l'activité

- L'effet de l'expérience dépend de la croissance du domaine de l'activité.

(explications : voir Strategor, 1997, pages 66 à 69)



2.3. Stratégie de coût et stratégie de volume

- Elles ne sont pas synonymes
- Autres voies possibles pour mettre en œuvre une stratégie de coûts réduits :
 - Optimisation de l'utilisation des capacités de production
 - Politique de sous-traitance mieux adaptée
 - Localisation de l'activité plus favorable
 - ...

3. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION

- Elles cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché.
- Elles consistent à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficile.
- Elles permettent donc à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts.
- **L'offre de référence** : c'est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attendent implicitement à se voir proposer.
- Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur devra produire à cet effet une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence.
- La **différenciation** est donc la production de toute offre comportant par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

4. LES TYPOLOGIES DE STRATEGIES GENERIQUES

4.1. La typologie des stratégies génériques de Porter (1980, 1985)

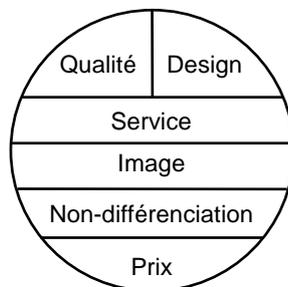
Porter définit ses stratégies génériques de la façon suivante :

- La stratégie de domination par les coûts consiste à produire moins cher que les concurrents et à dicter les prix du marché (exemple : composants électroniques).
- La stratégie de différenciation consiste à proposer au consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier (exemple : produits de luxe).
- La stratégie de concentration (niche) consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes :
 - la stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible (exemples : micro-ordinateurs compatibles, vols charters) ;
 - la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible (exemple : vêtements de grande taille).

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

4.2. La typologie des stratégies génériques de Mintzberg (1988)

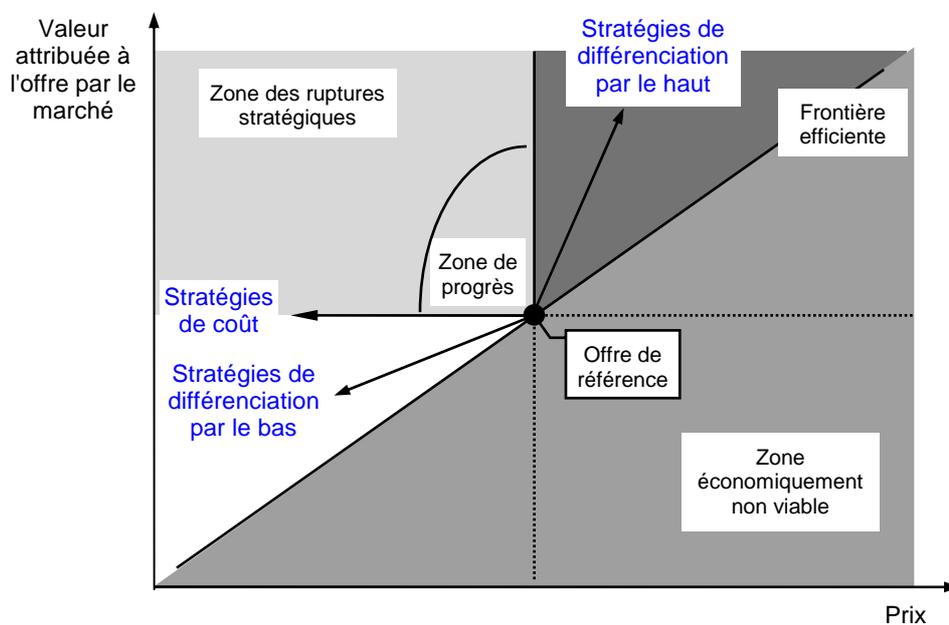
- A la suite de nombreuses critiques concernant les stratégies génériques de Porter, critiques auxquelles il avait lui-même pris part, Mintzberg a proposé en 1988 une autre typologie de stratégies génériques.



- En premier lieu, Mintzberg distingue la stratégie de concentration des stratégies de coûts et de différenciation. Son argument est que la concentration définit l'étendue du marché, tandis que les deux autres stratégies expliquent comment l'entreprise doit agir sur celui-ci.
- Ensuite, Mintzberg propose d'unifier toutes les stratégies génériques sous un seul nom : la différenciation. Il 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. De plus Mintzberg distingue cinq autres variantes de la stratégie générique de différenciation :
 - La différenciation par la qualité du produit (*differentiation by quality*) consiste à offrir un produit ayant la même finalité que celle des produits concurrents, mais en le dotant (a) d'une plus grande fiabilité, (b) d'une plus grande durabilité et/ou (c) d'une performance supérieure.
 - La différenciation par l'image (*differentiation by marketing image*) est obtenue par la publicité chargée de donner l'impression de différence pour des produits identiques.
 - La différenciation par la conception du produit (*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.
 - La différenciation par le service (*differentiation by support*) s'effectue en différenciant le produit par le service qui en accompagne la vente, la livraison, le service après-vente...
 - La non-différenciation (*undifferentiation*) a lieu lorsque l'entreprise ne dispose d'aucune base de différenciation ou lorsqu'elle choisit délibérément d'être copieur et suiveur.
- Cette typologie de Mintzberg n'est en fait qu'un affinement de la typologie des stratégies génériques de Porter.

4.3. La typologie des stratégies génériques de *Strategor* (1988, 1997)

- Les auteurs de *Strategor* (1988) reconnaissent uniquement l'existence de deux stratégies dites concurrentielles : les stratégies de coûts (volume, et implicitement "optimisation" ou "efficacité") et les stratégies de différenciation (sophistication, épuration, spécialisation).
- Pour ces auteurs, les stratégies de concentration de Porter ne sont que des stratégies de différenciation.
- Quelques années plus tard, ces mêmes auteurs (Blanc, Dussauge et Quélin, 1991 ; *Strategor*, 1997) révisent les définitions de stratégies de coûts et de différenciation. Ils proposent alors une nouvelle grille de lecture des stratégies concurrentielles.
- Nous y retrouvons les stratégies de coûts (volume et implicitement "efficacité") mais, avec l'introduction explicite de la notion de "l'offre de référence", ils proposent une nouvelle typologie des stratégies de différenciation (amélioration, épuration, spécialisation et limitation).
- L'espace des stratégies concurrentielles (*Strategor*, 1997)



- La typologie des stratégies de différenciation (*Strategor*, 1997)

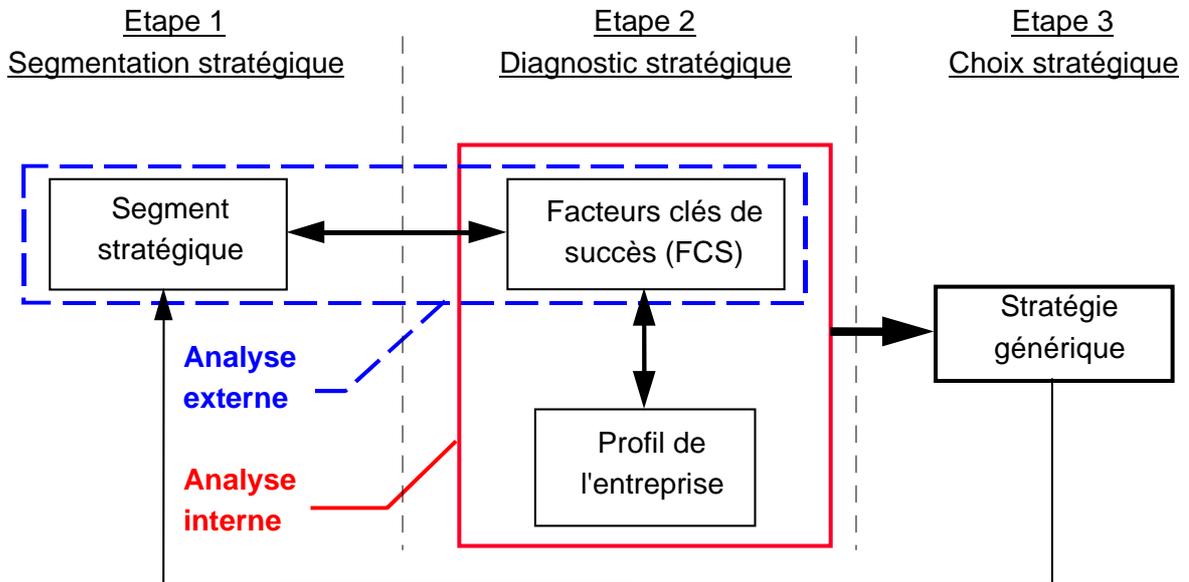
	La spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par l'ensemble du marché	La spécificité de l'offre différenciée n'est perçue et valorisée que par un segment particulier du marché	
Accroissement du couple "valeur-prix" par rapport à l'offre de référence	Stratégies d'amélioration	Stratégies de spécialisation	Différenciation par le haut
Diminution du couple "valeur-prix"	Stratégies d'épuration	Stratégies de limitation	Différenciation par le bas
	Segmentation a posteriori provoquée par l'offre différenciée	Segmentation a priori déterminant le caractère spécifique de l'offre différenciée	

5. RETOUR SUR L'ETAPE DE CHOIX D'UNE STRATEGIE GENERIQUE

5.1. Première difficulté :

L'absence de liens clairs entre "diagnostic stratégique" et "choix d'une stratégie générique"

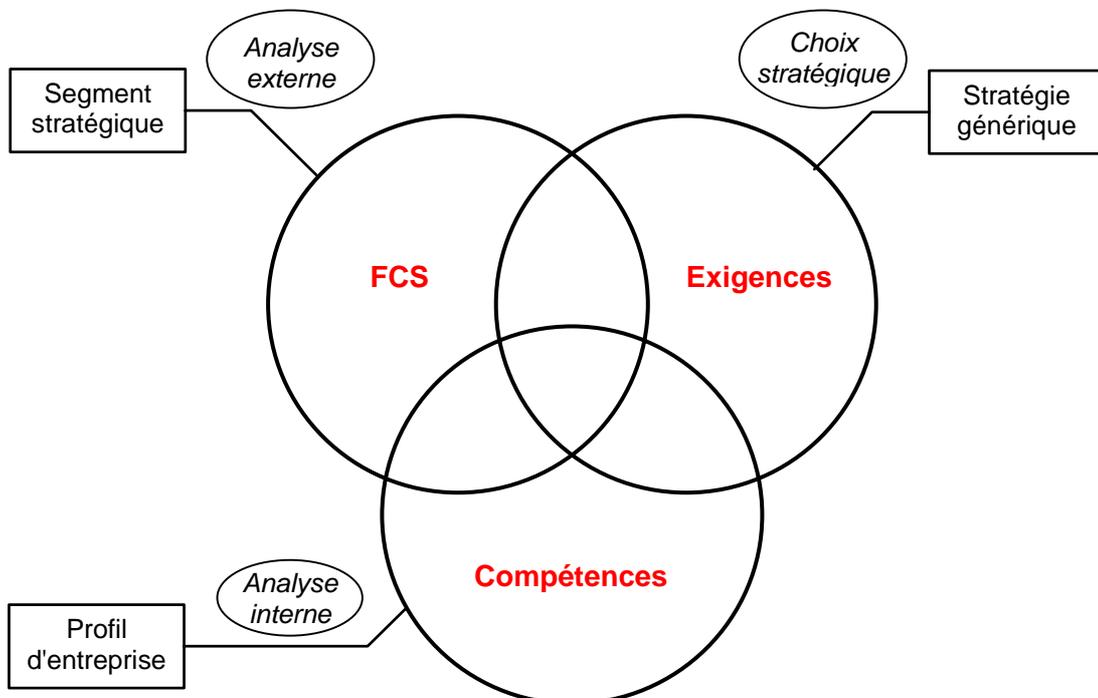
– Figure : Le diagramme de décision pour le choix d'une stratégie générique



– Vers une solution à la première difficulté :

- Le concept d'exigences d'une stratégie générique :

(Figure : Les liens pratiques entre segment stratégique, profil d'entreprise et stratégie générique)

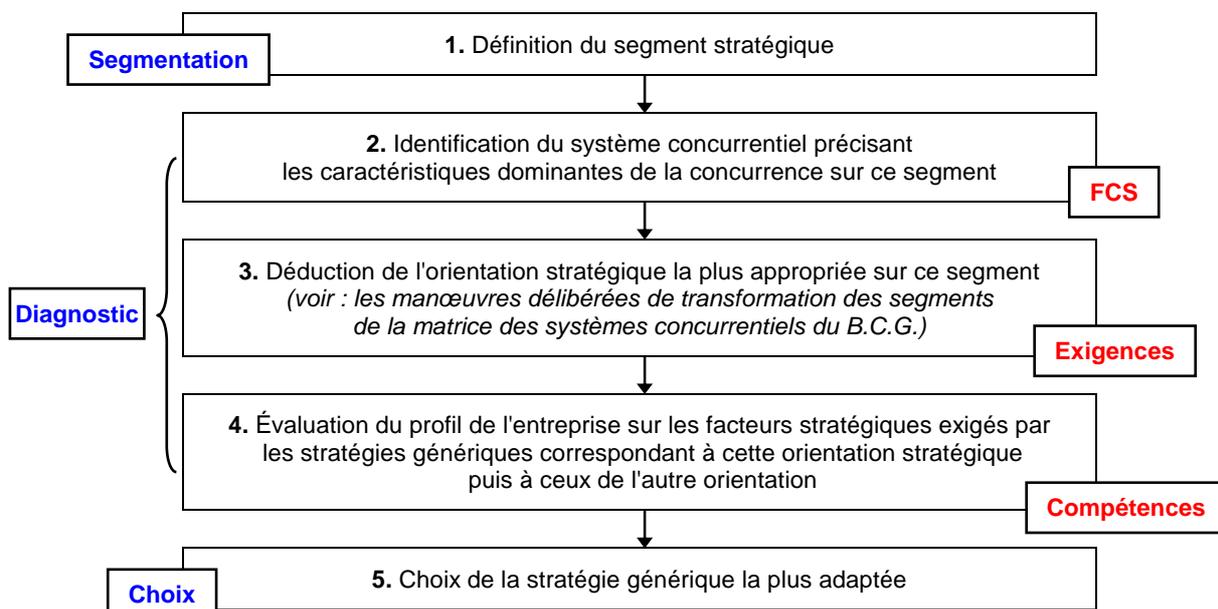


- * **Segment stratégique** : Chaque segment stratégique est caractérisé par des FCS, qui définissent, comme leur nom l'indique, les conditions de succès sur le segment. En d'autres termes, ces FCS sont les "figures imposées" à l'offre (produit ou service) et à l'offreur (les concurrents du segment).
 - * **Profil d'entreprise** : Chaque entreprise possède un profil spécifique caractérisé par des compétences, qui représentent sa capacité en tant qu'organisation concurrentielle.
 - * **Stratégie générique** : Chaque stratégie générique définit un comportement stratégique pour l'entreprise qui l'adopte sur un segment considéré. Chaque comportement est régi par une conduite spécifique, d'où les exigences ou les règles du jeu propres à chaque stratégie.
- Les **deux** orientations stratégiques : un avantage concurrentiel provient soit de "coûts moins élevés" ou de "différenciation".
 - Une liste d'exigences pour chacune des deux orientations stratégiques.

COUTS REDUITS	DIFFERENCIATION
<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux matières premières - Besoin d'offre "adaptée" (limitée) - Besoin d'offre inférieure (épurée) - Capacité d'adaptation du design - Capacité de baisser les coûts de fabrication - Conception simple - Efficacité de production - Efficacité opérationnelle - Influence sur les réseaux de distribution - Innovation en processus - Intérêt pour la réduction des coûts - Leader/forte part de marché - Localisation favorable de l'activité - Main d'œuvre adaptée - Matières premières bon marché - Réseaux de distribution bon marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence marketing - Conception originale du produit - Conception pour la qualité - Contrôle de qualité - Diversité de la gamme - Force de vente compétente - Image - Influence sur les réseaux de distribution - Main d'œuvre qualifiée - Marché géographique - Matières premières de qualité - Qualité du produit - Réseau de distribution spécial - Segment haut de gamme - Services

– **Solution adoptée face à la première difficulté :**

- Comparer exigences et compétences.
- Ceci permet de s'affranchir du seul raisonnement par les FCS
- Figure : Le diagramme de décision pour le choix d'une stratégie générique



5.2. Deuxième difficulté :

Les deux orientations stratégiques sont peu instrumentales.

- **Questions :** Que fait-on quand on ne satisfait pas toutes les exigences de l'une des deux orientations stratégiques ? Quelles exigences faut-il satisfaire pour recommander l'une ou l'autre des deux orientations stratégiques ?
- Vers une solution à la deuxième difficulté :
 - A partir de la littérature nous constatons qu'il existe plusieurs façon d'adopter une orientation stratégique d'où le concept de modalité de stratégies génériques.
 - Figure : L'évolution et la correspondance des stratégies génériques de 1980 à 1997

Porter (1980)	Porter (1985)	Mintzberg (1988)	Blanc, Dussauge et Quélin (1991) - Strategor (1997)
Domination globale au niveau des coûts	Domination par les coûts	Prix	Volume, Efficacité, Epuration
Différenciation	Différenciation	Qualité, Image, Design, Service	Amélioration
Concentration (Niche)	Concentration fondée sur des coûts réduits	-	Limitation
	Concentration fondée sur la différenciation	-	Spécialisation

- Identification des modalités (*Figure : Résumé du reclassement des stratégies génériques*)

Typologies de stratégies génériques	Coûts réduits	Différenciation
Porter (1985)	<ul style="list-style-type: none"> – Domination par les coûts – Concentration fondée sur des coûts réduits 	<ul style="list-style-type: none"> – Différenciation – Concentration fondée sur la différenciation
Mintzberg (1988)	<ul style="list-style-type: none"> – Prix 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualité – Image – Design – Service
Blanc, Dussauge et Quélin (1991) <i>Strategor</i> (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Volume – Efficacité – Epuration – Limitation 	<ul style="list-style-type: none"> – Amélioration – Spécialisation

- **Solution adoptée face à la deuxième difficulté :** Les modalités de stratégies génériques.

Stratégies génériques	Coûts réduits	Différenciation
Modalités de stratégies génériques	Volume Efficacité Epuration Limitation	Qualité Image Design Service

- **Solution globale** : Les couples (modalités, exigences) : exigences de chacune des modalités.
- Nous proposons d'associer à chacune des huit modalités un certain nombre d'exigences à partir des listes d'exigences que nous avons établies pour chacune des deux orientations stratégiques. Autrement dit chaque modalité est caractérisée par une combinaison d'exigences dont l'évaluation permettrait l'identification de la modalité la plus appropriée au profil de l'entreprise.

Stratégie de "Coûts Réduits"		Stratégie de "Différenciation"	
Modalité	Exigences	Modalité	Exigences
Volume	<ul style="list-style-type: none"> - Leader / forte part de marché - Intérêt pour la réduction des coûts - Innovation en processus - Main d'œuvre adaptée - Accès aux matières premières - Influence sur les réseaux de distribution 	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du produit - Matières premières de qualité - Contrôle de qualité - Main d'œuvre qualifiée - Services - Conception pour la qualité
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité de production - Efficacité opérationnelle - Main d'œuvre adaptée - Conception simple - Localisation favorable de l'activité - Réseaux de distribution bon marché 	Image	<ul style="list-style-type: none"> - Image - Compétence marketing - Influence sur les réseaux de distribution
Epuration	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'offre inférieure (épurée) - Matières premières bon marché - Conception simple - Réseaux de distribution bon marché 	Design	<ul style="list-style-type: none"> - Segment haut de gamme - Main d'œuvre qualifiée - Conception originale du produit
Limitation	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'offre "adaptée" (limitée) - Capacité d'adaptation du design - Capacité de baisser les coûts de fabrication 	Service	<ul style="list-style-type: none"> - Services - Diversité de la gamme - Force de vente compétente - Réseau de distribution spécial - Marché géographique

1. INTRODUCTION

- Au-delà des choix stratégiques, il convient de tester la faisabilité d'ensemble des différentes stratégies génériques a priori retenues pour chacun des segments, et ce en procédant à l'inévitable exercice de consolidation du portefeuille des activités de l'entreprise.
- La stratégie est en effet, dans son volet analytique et rationnel, un processus d'allocation de ressources rares.
- La simple sommation des besoins en ressources, découlant des diverses stratégies envisagées sur la totalité des segments sur lesquels opère l'entreprise, débouche, généralement, sur un ordre de grandeur dépassant largement les capacités de l'organisation. Des arbitrages s'imposent.
- En effet, pour gérer son portefeuille toute entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents.
- Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activités donné doit, dans un premier temps, mener une analyse de son portefeuille tant sur le degré de maturité que sur les ressources absorbées ou générées.

2. LES MATRICES DE GESTION DU PORTEFEUILLE DES ACTIVITES

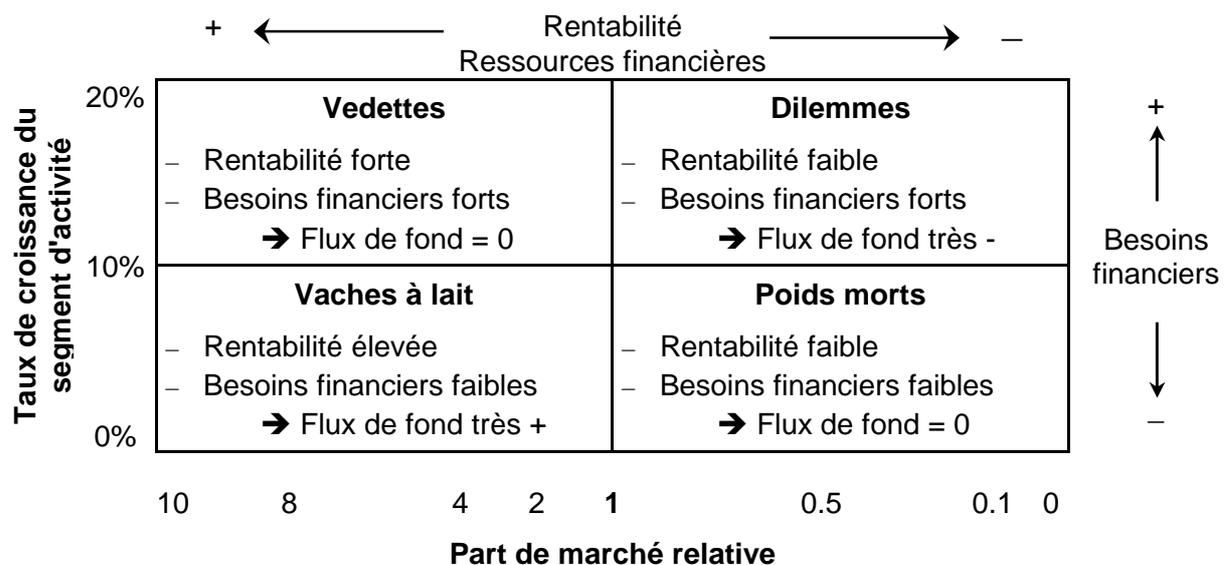
- Pour faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées gérant un portefeuille de segments stratégiques distincts, plusieurs modèles ont été développés au cours des années soixante et soixante-dix surtout par des cabinets de conseil.
- Les modèles les plus populaires sont les matrices du Boston Consulting Group (B.C.G.), d'Arthur D. Little (ADL) et de McKinsey (McK), qui sont similaires sur le fond.
- Leur objectif est de permettre aux entreprises diversifiées d'élaborer une stratégie globale intégrant, dans une perspective d'équilibre, les stratégies de chacune des activités et permettant d'organiser un cadre de cohérence dynamique, c'est-à-dire dans le temps, pour les inévitables arbitrages de consolidation.
- Matrices d'analyses des portefeuilles d'activité et principes décisionnels

		Position concurrentielle de l'entreprise	
		Forte / Dominante	Faible / Marginale
Attrait ou valeur de l'activité	Fort	Se développer, conforter sa position ; développement naturel, accompagnement de la croissance du marché	Se doter des ressources et des compétences requises pour atteindre une position forte ; abandonner ou segmenter
	Faible	Rentabiliser en investissant peu (ou pas) pour maintenir sa position	Ne pas investir, envisager le retrait

3. LA MATRICE DU B.C.G.

- Le B.C.G. part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

- La matrice se présente de la façon suivante :



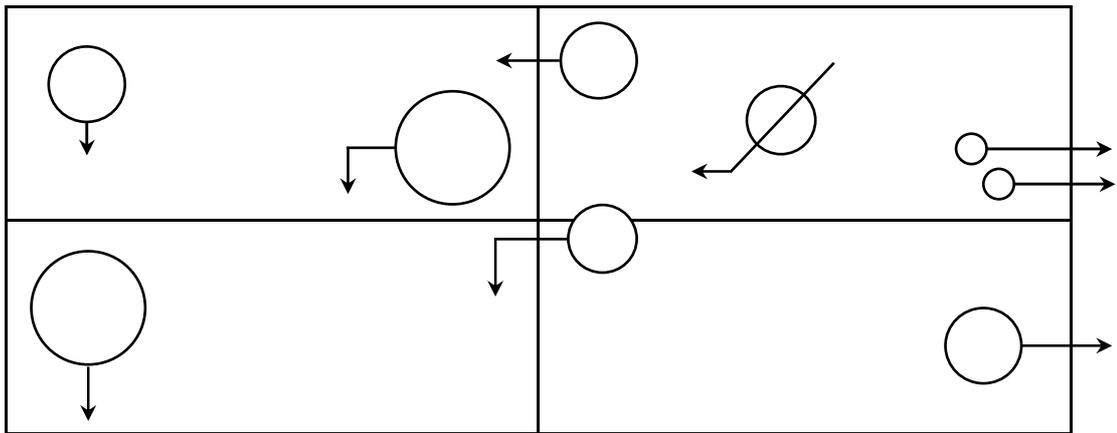
3.1. Les différents types de segments d'activité

- Les **vaches à lait** sont des segments d'activité
 - à faible croissance
 - en phase de maturité ou de déclin
 - exigeant peu d'investissements nouveaux
 - fortement rentables, si l'entreprise est leader ou l'un des leaders
 - dégagant un flux financier important, qui devra être réinvesti intelligemment.
- Les **poids morts** sont des segments d'activité
 - à faible potentiel de développement
 - peu consommateurs de capitaux
 - qui ne dégagent pas de flux financier stable
 - à faible rentabilité, voire nulle ou négative
 - présentent peu d'intérêt et peuvent constituer un danger pour l'entreprise.
- Les **dilemmes** sont des segments d'activité
 - à croissance élevée
 - peu rentable
 - qui exigent des investissements importants pour suivre l'évolution du marché
 - déficitaires en termes de flux financier
 - nécessitent l'acquisition d'une bonne position concurrentielle pour éviter les poids morts.
- Les **vedettes** sont des segments d'activité
 - en croissance rapide
 - s'autofinancent
 - risqués à cause de sa jeunesse et de sa croissance

3.2. Les prescriptions stratégiques

- Les prescriptions stratégiques du BCG
 - **Rentabiliser** les vaches à lait.
 - Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts.
 - **Maintenir** la position dominante pour les vedettes.
 - **Doubler** la mise, **resegmenter** ou **abandonner** pour les dilemmes.

- Le schéma des prescriptions stratégiques du BCG



- L'entreprise doit donc disposer de vache à lait pour financer des dilemmes et assurer leur transformation en vedettes.

4. LA STRUCTURE DE LA MATRICE ARTHUR D. LITTLE (ADL)

		Phases du cycle de vie			
		Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle sur le segment	Dominante	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel
	Forte	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel	Développement sélectif
	Favorable	Développement naturel	Développement naturel	Développement sélectif	Développement sélectif
	Défendable	Développement naturel	Développement sélectif	Développement sélectif	Retournement ou abandon
	Marginale	Retournement ou abandon	Retournement ou abandon	Retournement ou abandon	Abandon

5. LA STRUCTURE DE LA MATRICE MCKINSEY

		Atouts de l'entreprise sur le segment		
		Forts	Moyens	Faibles
Attraits de chaque segment stratégique	Forts	Développement	Développement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Développement sélectif	Sélectivité	Abandon sélectif
	Faibles	Sélectivité	Abandon sélectif	Abandon

6. GRILLE COMPARATIVE DES TROIS MODELES

– Figure 6.10 - Strategor, 1997

	BCG	ADL	McKinsey
Points forts	Instrumentalité	Respecte la dynamique et la diversité des structures concurrentielles	Non réducteur ; Met en avant la différenciation
Points faibles	Réductionnisme seul FCS : le coût	Subjectivité ; Instrumentalité limitée ; Empirisme	Non instrumental ; Très subjectif ; Grille de tri d'activités
Champ d'utilisation	Activités de volume	Entreprises diversifiées type conglomérats	Sélection (diversification-élagage) pour des entreprises à activités liées

7. CONCLUSION

- L'entreprise doit veiller en permanence à posséder un portefeuille équilibré et en croissance (chiffre d'affaires et liquidités).
- Cela consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par conséquent, du portefeuille global.
 - L'entreprise peut chercher à posséder des activités en forte croissance, qui remplaceront dans le temps les activités en déclin.
 - Elle peut également viser à maintenir des activités en démarrage à fort potentiel, qui seront-elles aussi les activités en forte croissance de demain.
- Il est donc nécessaire que les entreprises investissent dans des activités nouvelles, malheureusement génératrices de risques et consommatrices de ressources.
- Aussi l'entreprise doit-elle, pour équilibrer ces activités nouvelles, veiller à conserver des activités mûres se caractérisant par un faible niveau de risque et par des flux de liquidités conséquents.
- En d'autres termes, la gestion stratégique d'un portefeuille se traduit par un renouvellement ainsi que par un équilibre des activités qui le composent, tant en termes de potentiel de croissance qu'en termes de ressources associées.
- La stratégie globale consiste à gérer un système équilibré de liquidités.

Lectures obligatoires

Chapitre 6 - Strategor, 1997, pp. 104 - 122.

- Les modèles et analyses de portefeuille (pp. 105 – 112)
- Gérer l'équilibre d'un portefeuille (pp. 115 – 117)
- Figure 6.10 (p. 120)

1. INTRODUCTION

- Cette dernière étape de l'analyse stratégique repose sur l'idée que l'entreprise, suivant sa position concurrentielle et ses capacités managériales, technologiques et financières, peut être amenée à **se développer** dans le temps.
- Généralement, elle cherche soit à concentrer ses efforts de développement sur un seul domaine d'activité par la voie de la **spécialisation**, soit à entrer dans de nouveaux domaines d'activités par la voie de la **diversification**.
- La mise en œuvre de ces deux voies de développement peut être opérée par l'un des trois modes de développement (**croissance interne, externe ou conjointe**).
- Les deux modes de développement (croissance externe et conjointe) peuvent être effectués par l'une des manceuvres stratégiques (**acquisition, fusion, alliance, ...**)
- Pour son développement, l'entreprise peut choisir de se développer sur d'autres pays en adoptant l'une des trois approches stratégiques de l'internationalisation (**globalisation, localisation, et glocalisation**) tout en s'appuyant sur différentes modalités de pénétration des marchés étrangers.

2. LES VOIES DE DEVELOPPEMENT

- La spécialisation et la diversification, ont plusieurs variantes mais sont limitées en nombre, contrairement aux nombreuses terminologies qui leur ont été associées par différents auteurs (Chandler, 1962 ; Martinet, 1983 ; Hax et Majluf, 1984 ; Marchesnay, 1986 ; Mintzberg, 1988 ; Strategor, 1993), chacun ayant sa propre classification, groupement et notation pour expliquer des phénomènes similaires.

Les voies de développement stratégique		Contexte Stratégique
<i>Strategor (1993)</i>	<i>Martinet (1983)</i>	
La spécialisation par expansion (ou retranchement) géographique	--	Expansion dans les marchés où pourrait être développée l'activité actuelle de l'entreprise
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de renforcement horizontal	Activités similaires sous une identité nouvelle
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de proximité : produits	Nouveaux produits dans les marchés actuels
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de proximité : marchés	Nouveaux marchés pour les produits actuels
La diversification géographique	Diversification internationale	Recherche de pays où pourrait être développée l'activité actuelle de l'entreprise
Diversification ou intégration verticale	Diversification de renforcement verticale	Intégration vers l'amont ou vers l'aval
Diversification horizontale ou conglomérale	Diversification totale	Nouveaux produits dans un marché non connu de l'entreprise

2.1. La spécialisation

- "La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts et se donne comme objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif" (Strategor, 1997).
- Elle impose aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'activité et de choisir d'ignorer leur potentiel de diversification.
- L'entreprise cherchera ainsi à accroître son expérience globale sur chacun des facteurs clés de succès qui définissent son segment stratégique.
- Une entreprise qui se développe par la spécialisation peut adopter trois démarches différentes : la spécialisation par l'expansion, la spécialisation géographique ou la spécialisation marketing.
 - **La spécialisation par l'expansion**, qui se base sur les produits et les clients existants, vise l'augmentation de la part de marché de l'entreprise.
 - **La spécialisation géographique**, qui se base sur les produits et les clients existants, consiste à élargir l'étendue géographique du marché pertinent au domaine d'activité.
 - **La spécialisation marketing** qui se base sur les produits ou les clients existants, consiste à choisir des produits nouveaux pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les produits actuels. Dans ce cas, les produits nouveaux peuvent être commercialisés sous la même marque ou sous une nouvelle identité.
- Ces trois variantes de la spécialisation imposent que les facteurs clés de succès restent les mêmes au sein du domaine d'activité et ne nécessitent pas la mise en œuvre de nouvelles compétences stratégiques pour l'entreprise.

2.2. La diversification

- Contrairement à la spécialisation qui, comme nous l'avons déjà précisé, repose sur la mise en œuvre d'un ensemble unique de savoir-faire, la **diversification** nécessite l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire propre au nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre.
- Autrement dit, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de segment stratégique, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.
- Une entreprise qui se développe par la diversification peut adopter trois démarches distinctes : la diversification géographique, la diversification verticale ou la diversification horizontale.
 - **La diversification géographique** : l'entreprise cherche à s'attaquer à une nouvelle zone géographique dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents de ceux de son marché pertinent.
 - **La diversification (ou intégration) verticale** : l'entreprise cherche à suivre une intégration vers l'amont (activité du fournisseur) ou vers l'aval (activité du client).
 - **La diversification horizontale ou totale** : l'entreprise cherche à entrer dans un domaine d'activité différent de son activité principale, mais sur lequel elle possède un minimum de savoir-faire. Ainsi, ce mouvement de diversification stratégique n'est pas toujours radical, d'où l'existence de la **diversification liée (concentrique)** et de la **diversification non liée (conglomérale)** :
 - * La diversification **liée** implique que l'entreprise s'intéresse à un domaine d'activité dont elle possède des compétences managériales ou fonctionnelles (des canaux de distribution, des technologies, des opportunités ou des actifs) communes.
 - * Dans le cas de la diversification **non liée**, l'entreprise pénètre des domaines d'activités différents de son activité principale en pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun, lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.

3. LES MODES DE DEVELOPPEMENT

- Les deux **voies** de développement (spécialisation et diversification) peuvent être réalisées par l'un des trois **modes** de développement (**croissance interne, externe ou conjointe**).
- **Le développement par la croissance interne** : Comme le nom l'indique, l'entreprise se développe par ses propres moyens.
 - Dans le cas d'un développement par la spécialisation, elle concentre tous ses efforts pour accroître sa taille (multiplication des implantations, croissance des investissements et des effectifs, etc.).
 - De la même manière, dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise concentre tous ses efforts pour innover et apprendre de nouveaux métiers.
- **Le développement par la croissance externe** : Pour ce type de croissance, l'entreprise cherche à se développer rapidement par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques (fusions, acquisitions, etc.).
 - Dans le cas d'un développement par la spécialisation, l'entreprise s'efforce de **racheter** des concurrents pour acquérir rapidement des parts de marché dans un secteur en maturité.
 - Dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise tente de même de **racheter** d'autres entreprises appartenant à d'autres domaines d'activités pour acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur.
- **Le développement par la croissance conjointe** : Pour ce type de croissance, l'entreprise cherche à se développer rapidement par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques de la coopération :
 - Dans le cas d'un développement par la spécialisation, l'entreprise s'efforce de **s'allier** à des concurrents pour acquérir rapidement des parts de marché dans un secteur en maturité.
 - Dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise tente de même de **s'allier** à d'autres entreprises appartenant à d'autres domaines d'activités pour acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur.

4. LES MANŒUVRES STRATEGIQUES

4.1. Les fusions et acquisitions stratégiques (Chapitre 9)

- La stratégie de fusion met en jeu deux ou plusieurs entreprises dissoutes dans l'opération au profit d'une nouvelle entreprise.
- La stratégie d'acquisition ("fusion-absorption") consiste à racheter des concurrents et à prendre ainsi leur part de marché.
- D'autres types de fusion existent, mais nous allons nous intéresser aux acquisitions qui s'inscrivent dans le cadre de l'analyse stratégique classique et qui visent à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies.
- La synergie est la première justification économique des fusions et acquisitions avancée par les dirigeants.
- La synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux ou plusieurs entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement.
- Quatre types d'acquisitions ont été définis en fonction des deux principales voies de développement (la spécialisation et la diversification) :
 - L'acquisition **horizontale** correspond à un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Au-delà de l'effet en termes de part de marché, ces regroupements horizontaux visent à dégager des économies d'échelle et à renforcer le pouvoir de marché des entreprises.

- L'acquisition **verticale** consiste à racheter une entreprise au sein de la filière. Elle permet d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble par l'internalisation d'opérations permettant de générer des économies sur le plan technique ou d'accroître son pouvoir de marché.
- L'acquisition de **diversification liée** correspond à un regroupement d'entreprises n'appartenant pas au même secteur, mais ayant des activités présentant des liens entre elles de nature technique ou commerciale, permettant ainsi de partager certains coûts ou des savoir-faire. De tels regroupements peuvent aussi permettre à l'acquéreur de renforcer son pouvoir de marché.
- L'acquisition **conglomérale** correspond à un rapprochement d'entreprises présentes sur des secteurs n'ayant aucun lien. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de groupe (*corporate strategy*) dont l'objectif est de parvenir à un équilibre financier global. Les complémentarités financières qui existent entre des activités très différentes peuvent également permettre de bénéficier d'un pouvoir de marché accru.

4.2. Les alliances stratégiques (Chapitre 10)

- La stratégie d'**alliance** c'est l'association entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :
 - de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ;
 - de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.
- La **joint-venture** est une alliance stratégique qui donne lieu à la création d'une entité juridique, c'est-à-dire une filiale commune distincte des entreprises partenaires.
- La définition des alliances stratégiques :

		Entreprises concernées	
		<i>Clients / fournisseurs</i>	<i>Concurrents</i>
Formes de relations	<i>Relations de marché</i>	Transactions	Concurrence
	<i>Fusions et acquisitions</i>	Intégration verticale	Concentration du secteur
	<i>Coopération</i>	Partenariats verticaux	Alliances stratégiques

- Il existe trois principaux types d'alliances :
 - Les alliances **complémentaires** associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. L'une exploite le réseau de distribution de l'autre pour la commercialisation de son nouveau produit (différent de celui de l'allié). Exemple : Matra Automobile et Renault pour la distribution de l'Espace.
 - Les alliances de **co-intégration** qui unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolé. Cet élément commun est ensuite incorporé à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et qui se font concurrence sur le marché. Exemple : le moteur V6-PRV de Peugeot, Renault et Volvo utilisé dans les modèles haut de gamme respectifs.
 - Les alliances de **pseudo-concentration** associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les entreprises mettent en commun des compétences et des ressources similaires sans procéder à des fusions ou acquisitions. Exemple : la Concorde est le fruit de British Aircraft Corporation et de Sud Avion.

- Le tableau suivant résume les objectifs poursuivis et les effets sur la concurrence de ces trois types d'alliances :

	Alliance complémentaire	Alliance de co-intégration	Alliance de pseudo-concentration
Objectifs	Valorisation de la complémentarité des contributions	Effet de taille sur un stade isolé du processus de production	Effet de taille sur le produit complet
Effets sur la concurrence	La concurrence directe est évitée par la différenciation	La concurrence peut rester frontale	La concurrence est neutralisée et se transforme en rivalités internes

5. LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

- Plusieurs entreprises sont amenées à dépasser le cadre national pour assurer le développement de leurs activités.
- Les observateurs et les firmes elles-mêmes ont longtemps parlé d'exportation, d'internationalisation, puis de multinationalisation des marchés et des activités, voire de mondialisation.

5.1. Les approches de l'internationalisation

- La globalisation :
 - La globalisation (mondialisation) est une approche du marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché, avec des produits et des services standardisés à l'échelle mondiale.
 - La globalisation repose sur la similitude des FCS sur la plupart des marchés mondiaux. La concurrence dans un pays ou un continent est alors dépendante de la concurrence dans les autres pays ou continents.
 - Il s'agit d'une approche globale du marché basée sur un avantage concurrentiel valorisable partout dans le monde (même FCS → même compétences).
 - TRIADE (K. Ohmae)
- La localisation :
 - Des différences existent entre diverses zones (différents FCS) et on est amené à en tenir compte ce qui impose l'adaptation.
 - C'est le cas des entreprises Multidomestiques / Multi-"nationales".
- La glocalisation :
 - Un compromis pour les entreprises globales amenées à s'adapter à des demandes particulières.
 - Coexistence de la standardisation et de l'adaptation.

5.2. L'internationalisation et les voies de développement

L'internationalisation constitue une voie de développement particulière.

- Elle peut correspondre à un mouvement de spécialisation par expansion géographique dans le cadre de la globalisation d'un marché ou de marchés dotés de caractéristiques similaires.
- Elle peut constituer une diversification géographique dans le cas de marchés très différents nécessitant, par exemple, la maîtrise de nouveaux FCS.

5.3. L'internationalisation et les manœuvres stratégiques

Les deux manœuvres privilégiées de l'internationalisation sont les acquisitions et les alliances.

- Les acquisitions représentent un moyen rapide d'internationalisation des activités via les achats de parts de marché, de technologies, de réseaux de distribution ou de marques.
- Les alliances présentent une voie de développement de relations privilégiées avec quelques partenaires et permettent d'accéder à des compétences ou à un réseau commercial sans supporter le coût et la durée d'un développement interne.

5.4. Les modalités de pénétration des marchés étrangers

- L'abstention de création d'une structure locale
 - Cession de licence (technologie ou marque) à un partenaire local.
 - Recours à un importateur dans le pays visé. Il s'agit de l'exportation qui est le premier pas vers l'internationalisation. Il s'agit pour une entreprise d'exporter des produits développés et manufacturés pour son marché intérieur vers des marchés extérieurs sans modifications importantes du processus de production, mais avec la création d'une filiale export.
 - La création d'une filiale dans le pays visé
 - Filiale commerciale : il s'agit de la création de filiales à l'étranger, à statut local, mais fortement dépendantes de la maison mère et intégrant de plus en plus les particularités de la demande dans la mise en œuvre de l'offre. C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés (s'informer des besoins, des produits et des politiques des concurrents) et de contrôler sa politique commerciale à l'étranger.
 - Filiale intégrée (production et commercialisation) : la délocalisation de la production : il s'agit de s'implanter et de produire à l'étranger soit pour se rapprocher des marchés ou pour contourner les obstacles protectionnistes. Les fonctions stratégiques restent, toutefois, concentrées dans le pays d'origine.
- Ces filiales peuvent être totalement contrôlées ou communes (co-entreprise)

5.5. La grille d'orientation du développement international

		Position concurrentielle de l'entreprise dans le pays ou un ensemble homogène de pays		
		Forte	Moyenne	Faible
Attractivité du pays	Forte	Engagement affirmé Modalités intégrées	Engagement affirmé Modalités intégrées	Sélectivité Partenariat
	Moyenne	Engagement affirmé Modalités intégrées	Sélectivité Exportation ou partenariat, engagement limité de moyens	Sélectivité prudente Engagement faible de moyens
	Faible	Sélectivité Exportation	Sélectivité prudente Engagement faible de moyens	Sans intérêt