

Ces notes de cours ne couvrent pas l'ensemble de la matière. Les étudiants sont invités à consulter, pour plus de détail, notre livre : *Management stratégique.*

Fiche N 1

Spécificités du management stratégique

Le management stratégique est un concept global. C'est un processus de gestion stratégique globale de l'entreprise se posant sur les dimensions suivantes :

Le choix des objectifs stratégiques, l'analyse de l'environnement, l'évaluation de la stratégie actuelle et des stratégies futures éventuelles, la formulation d'une stratégie.

Le management stratégique s'inscrit dans une triple logique :

- Une approche globale de l'entreprise : celle-ci est un système ouvert.
- Une attitude volontariste et anticipative.
- La décision stratégique s'inscrit dans un horizon temporel lointain.

A l'opposé du management opérationnel qui concerne la gestion quotidienne de l'entreprise à court terme et privilégie une fonction particulière, le management stratégique se situe dans un champ de préoccupations plus vaste.

I. La notion de stratégie :

La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources pour atteindre ces objectifs (Chandler, 1962).

La stratégie a un triple rôle :

- Elle permet de faire face aux mutations de l'environnement.
- Elle est un outil permettant d'atteindre les objectifs en optimisant l'allocation des ressources
- Elle est un moyen d'accompagner la croissance des entreprises. Elle montre les opportunités à saisir.

II. Les objectifs stratégiques (voir notre livre)

III. Particularité du management stratégique

Le M.S est défini comme l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir. (Helfer et Al)

Le M.S est une démarche au travers de laquelle une entreprise tente de trouver un équilibre entre des exigences, en partie, incompatibles :

- Exigences de compétitivité signifie capaciter de l'entreprise à créer de la valeur et à conserver sa clientèle.
- Sécurité désigne la capacité de l'entreprise à gérer l'incertitude.
- L'exigence de légitimité correspond à la qualité d'une conduite considérée comme juste.

FICHE 2

La démarche stratégique

Chaquetype d'organisation développe une finalité qui lui est spécifique:

- Une entreprise a vocation à faire du profit et à satisfaire une clientèle.
- Une organisation publique satisfait une mission de service public. Elle sert l'intérêt général en définissant sa politique.
- Un syndicat défend les droits de ses membres et les intérêts de la profession qu'il représente.
- Une association adhère à une cause sans réaliser des bénéfices.

La diversité des organisations et de leur finalité justifie que la démarche stratégique dépende du cadre organisationnel dans lequel on se situe. On peut ainsi distinguer deux types de démarche stratégique selon que l'organisation est marchande ou non marchande.

I. La démarche stratégique dans les organisations marchandes

A- Le modèle LCAG

Les auteurs Learned, Christensen, Andrews et Guth sont les premiers à proposer un modèle simple d'analyse stratégique. Il comprend quatre étapes :

- Procéder à une analyse interne qui met en avant les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Procéder à une analyse externe qui fait ressortir les menaces et les opportunités de l'environnement.
- Confronter les opportunités de l'environnement avec le potentiel de l'entreprise et faire apparaître des avantages concurrentiels et des alternatives stratégiques.
- Choisir la stratégie et la décliner en politiques au sein de chaque fonction.

Ce modèle est également appelé FFOM pour Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces ou, en anglais, SWOT pour Strength/Weakness/Opportunities/Threaten.

B- La distinction Business/Corporate

La démarche proposée par le modèle LCAG se complexifie à partir du moment où l'entreprise est positionnée sur plusieurs domaines d'activité stratégiques, ce qui correspond surtout aux grandes entreprises. La démarche s'inscrit alors à deux niveaux.

- **Niveau 1-** « Corporatestrategy » ou stratégie générale d'entreprise (ou de groupe). L'entreprise procède à une analyse stratégique de l'ensemble de ses domaines d'activité et se demande si elle

souhaite se retirer d'un DAS, se maintenir ou s'engager sur un nouveau DAS. Elle se pose la question du devenir de son portefeuille d'activités.

- **Niveau 2-** w Business strategy » ou stratégie concurrentielle. Après une analyse stratégique d'un DAS, l'entreprise choisit l'attitude qu'elle souhaite y adopter pour faire face à ses concurrents sur ce DAS.

Théoriquement, dans les grandes entreprises, la démarche s'établit selon les 7 étapes suivantes. Mais là encore, la réalité est souvent plus complexe :

| | |
|---|--|
| 1 | Définition des DAS présents et futurs de l'entreprise sur lesquels l'analyse va porter. |
| 2 | Analyse SWOT au niveau de chaque DAS. |
| 3 | Analyse SWOT de l'ensemble des activités et fonctions de l'entreprise et de son macro-environnement. |
| 4 | Définition d'une stratégie générale d'entreprise ou de groupe (corporate strategy). |
| 5 | Définition d'une stratégie concurrentielle pour chaque DAS (business strategy). |
| 6 | Déclinaison des stratégies en plans opérationnels. |
| 7 | Mise en œuvre et évaluation des plans. |

A chaque type de stratégie correspondent des alternatives stratégiques spécifiques (voir les fiches de synthèse sur les alternatives stratégiques).

II. La démarche stratégique dans les organisations non marchandes

La mission d'une organisation publique est de satisfaire l'intérêt général et de mettre en valeur les ressources locales. Au vu de ces particularités, la démarche stratégique diffère quelque peu de celle des organisations marchandes. On peut proposer un modèle simplifié de démarche stratégique. Là encore, la réalité est parfois plus complexe.

| | |
|---|---|
| 1 | Diagnostic externe : identifier les besoins à satisfaire. Les services publics actuels sont-ils satisfaisants ? Faut-il proposer de nouveaux services ? |
| 2 | Diagnostic interne : de quelles ressources humaines, financières, matérielles, naturelles l'organisation dispose-t-elle pour définir des projets ou mettre en valeur des ressources ? |
| 3 | Choix d'une politique : après un vote ou un compromis entre acteurs, les décideurs retiennent une politique. |
| 4 | Application de la politique : la décision prise est déclinée en plans qui doivent rester conformes à une enveloppe budgétaire. |
| 5 | Mise en œuvre et évaluation des plans. |

FICHE 3

Le diagnostic stratégique par domaine d'activité

AVANT DE PRENDRE UNE DÉCISION D'ORDRE STRATÉGIQUE, IL CONVIENT DE PROCÉDURE AU DIAGNOSTIC DE CHAQUE DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE (DAS) SUR LEQUEL L'ORGANISATION SE SITUE. LE DIAGNOSTIC PORTE À LA FOIS SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SUR SES PROPRES CAPACITÉS.

I. Le diagnostic externe d'un DAS

L'organisation cherche à répondre à la question : le DAS présente-t-il un potentiel de développement? Il revient à se demander quelles sont les opportunités et les menaces qu'il offre. Plusieurs outils permettent d'évaluer l'attractivité d'un DAS.

A- Le cycle de vie des produits rattachés au DAS

Un DAS présente un attrait stratégique lorsque les produits existants sont en phase de démarrage ou de croissance ou que le renouvellement des produits est fréquent. A l'inverse, le DAS est moins attrayant lorsque le produit est en phase de maturité ou de déclin. Plusieurs critères d'évaluation de l'attractivité d'un DAS sont proposés par F. Paris dans son ouvrage Mission stratégique de l'équipe dirigeante (Dunod, 1980):

| | |
|----------------------------------|--|
| Le taux de croissance prévisible | La part de marché des leaders |
| La stabilité des technologies | Le risque de substitution des produits |
| Les barrières à l'entrée | Le niveau des prix |
| Le niveau de marge | La sécurité des approvisionnements |

Ces critères permettent à l'organisation de se positionner :

- Est-elle déjà présente sur le DAS ?
 - Si oui, souhaite-t-elle alors y rester ou s'en retirer ?
 - Si non, souhaite-t-elle s'y implanter ?

Ces questions sont un préalable à la définition d'une stratégie de groupe ou corporate strategy (voir fiche 25).

B- La mesure de l'intensité concurrentielle du DAS

Porter propose d'analyser cinq forces concurrentielles pour déterminer l'intérêt d'un DAS:

- L'intensité de la concurrence directe;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs;
- Le pouvoir de négociation des clients et l'évolution de leurs besoins;
- La menace d'entrée de nouveaux concurrents;
- La menace de produits substituables.

Plus les forces concurrentielles sont vives, moins le secteur est attractif.

II. Le diagnostic interne de l'organisation sur le DAS

E. Penrose propose un diagnostic interne de l'organisation à travers ses ressources. Il en existe plusieurs types.

- Les ressources technologiques : c'est l'ensemble des connaissances scientifiques, qui associées à des techniques qu'il faut maîtriser, permettent de créer des produits.
- Les ressources humaines : c'est un ensemble de compétences qui évolue avec l'expérience et les connaissances accumulées.
- Les ressources financières : c'est l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation d'investissements à long terme ou de dépenses de court terme.
- Les ressources organisationnelles : c'est l'ensemble des modes de coordination et de communication de l'organisation

La force de l'organisation réside dans sa capacité à combiner ses ressources pour créer de la valeur. Elle recherche la meilleure allocation de ses moyens en optimisant sa chaîne de valeur. Elle doit également rechercher à améliorer ses ressources. Le diagnostic du DAS aboutit à la détermination de compétences distinctives qui, mises en relation avec le DAS sur lequel l'entreprise se situe fait apparaître des facteurs clés de succès. Le diagnostic SWOT fait une synthèse au niveau corporate et business des forces de l'entreprise et des opportunités de l'environnement. L'entreprise en déduit les alternatives stratégiques qui lui seront profitables.

Fiche 4

Le diagnostic stratégique au niveau de l'entreprise

DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE, L'ORGANISATION PROCÈDE À UN DIAGNOSTIC AU NIVEAU GLOBAL DE L'ENTREPRISE, C'EST-A-DIRE AU NIVEAU DE L'ENSEMBLE DE SON PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS. CETTE ÉTAPE EST UN PRÉALABLE À LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE GROUPE OU « CORPORATE STRATEGY ». L'ORGANISATION PROCÈDE À UN DIAGNOSTIC GLOBAL EXTERNE ET INTERNE.

I. Le diagnostic externe au niveau de l'entreprise

L'organisation procède à une analyse de son macro-environnement. Elle identifie les tendances structurelles et les facteurs globaux qui peuvent avoir un impact sur sa performance. Le macro-environnement peut être analysé autour de six catégories : politique, économique, social, technologique, écologique et légal. Ces rubriques sont rassemblées sous l'acronyme PESTEL.

| | | |
|----------|-----------------------------|--|
| P | Environnement politique | Au niveau national, l'organisation cherche à savoir si la politique du Gouvernement a une influence ou non sur son fonctionnement (subventions, taxes...). Au niveau international, elle analyse l'évolution des relations avec les États (embargo, partenariat...) et les risques politiques qui en découlent. |
| E | Environnement économique | La mondialisation a réduit les frontières entre les marchés et a accru leur interdépendance. Des zones de libre-échange se sont créées. Comment l'organisation se positionne-t-elle dans ce contexte ? |
| S | Environnement social | La démographie, les pratiques culturelles, les modes de vie influencent le choix des organisations. Ainsi en est-il avec l'accroissement du niveau de la population en Chine ou l'influence des pratiques religieuses sur les modes de consommation... |
| T | Environnement technologique | Les technologies de l'information et de la communication ainsi que les biotechnologies offrent des perspectives de développement. Comment l'organisation peut-elle en tirer profit ? |
| E | Environnement écologique | Les comportements de consommation évoluent. La population prend conscience de phénomènes tels que : les gaz à effet de serre, le réchauffement climatique, la pollution agricole et |

| | | |
|----------|---------------------|--|
| | | <p>demande aux organisations de mieux gérer leur impact sur l'environnement.</p> <p>Cette prise de conscience s'étend également aux différents partenaires de l'entreprise. Ils sont contraints de prendre en compte l'empreinte de l'activité de l'entreprise sur l'environnement écologique.</p> |
| L | Environnement légal | <p>Quel cadre législatif s'applique à l'organisation ?</p> <p>Cette dernière peut-elle faire pression lors de l'élaboration des normes (pratique de lobbying) ?</p> |

II. Le diagnostic interne au niveau de l'entreprise

L'organisation procède à une analyse des forces et des faiblesses de l'ensemble de ses DAS. À ce niveau, le diagnostic doit permettre de relever si l'organisation tire un avantage concurrentiel de la composition de son portefeuille d'activités. Le diagnostic porte essentiellement sur deux points :

A- Le diagnostic financier

L'objectif est d'évaluer la capacité de l'organisation à mobiliser ou à dégager les ressources financières nécessaires pour mettre en place une stratégie.

- L'équilibre financier à long terme est-il assuré ?
- Quel est l'état de sa solvabilité à court terme et de sa liquidité d'actif?
- Quelle est son attractivité sur les marchés financiers ?
- Quelle est sa capacité à accroître ses fonds propres ?
- Quelle est la capacité d'autofinancement et donc d'endettement de l'organisation ?
- Quel est son taux d'endettement et peut-elle recourir à des financements externes?

B- Le diagnostic organisationnel

L'objectif est de vérifier que la structure permet la souplesse et l'adaptation qu'exigerait une nouvelle stratégie. Cela suppose souvent un audit des différentes fonctions et des processus transversaux.

À l'inverse, parfois, la structure est d'une lourdeur telle qu'elle ne permet pas d'évoluer vers d'autres modes de fonctionnement. Les responsables envisagent alors de revoir les mécanismes de coordination qui lient les activités ou de reconfigurer totalement l'organisation (reengineering)

Une synthèse FFOM de ces diagnostics est élaborée pour faire ressortir les forces et les faiblesses de l'organisation en rapport avec les opportunités et les menaces de l'environnement.

FICHE 5

Les pratiques d'aide et d'analyse pour le diagnostic stratégique

LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE A POUR OBJECTIF D'OPÉRER UNE ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT (DIAGNOSTIC EXTERNE) ET DES RESSOURCES DONT DISPOSE L'ORGANISATION (DIAGNOSTIC INTERNE). POUR PARVENIR À ÉTABLIR CE DIAGNOSTIC, L'ORGANISATION A RECOURS À DIFFÉRENTS MOYENS.

I. Le contrôle de gestion et l'audit

Voici les principaux points de comparaison entre ces deux outils

| Contrôle de gestion | Audit |
|---|--|
| Le contrôle relève d'une logique de gestion courante. | L'audit relève d'une gestion d'exception. |
| Il est effectué en interne par les membres de l'organisation, assistés dans cette tâche par le contrôleur de gestion. | Il est effectué par un intervenant extérieur à l'organisation. Cela offre un regard objectif et expérimenté sur le fonctionnement même de l'organisation. Dans les grands groupes, l'audit est parfois réalisé par un service spécialisé du siège au sein d'une filiale. |
| Son action s'articule en trois phases essentielles : - finalisation de l'action; - pilotage et suivi de l'action (tableaux de bord); - post-évaluation de l'action (analyse des écarts). | Sa vocation est de proposer des améliorations et remettre en cause les procédures, les plans et les indicateurs utilisés pour tenter d'améliorer la performance de l'organisation. |

Dans le contrôle, les intervenants utilisent le plus souvent des tableaux de bord pour accomplir leur mission. Ces tableaux de bord font ressortir des indicateurs de performance. Leur mesure permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et d'en déduire les mesures correctives à mettre en œuvre. En revanche, la phase d'audit se conclut par un rapport d'audit qui préconise des mesures à prendre par rapport au constat d'un existant.

II. La veille stratégique

La veille stratégique consiste à recueillir de l'environnement une information pertinente et utile qui permette ensuite à l'organisation de faire un choix sur la stratégie qu'elle souhaite adopter. Elle suppose de se doter d'un système d'information efficace. La veille peut prendre plusieurs formes.

L'environnement se compose principalement de quatre éléments. Chaque élément fait ressortir le besoin d'une veille spécifique.

| Eléments de l'environnement | Forme de veille stratégique |
|-------------------------------|--|
| Les lois et règlements | La veille juridique: Quelles sont les règles applicables en matière de droit commercial, fiscal, social ? Comment évoluent-elles? |
| Les évolutions technologiques | La veille technologique: De quelles technologies la concurrence dispose-t-elle ? Existe-t-il des technologies susceptibles d'intéresser l'activité de l'organisation ? Quels brevets sont déposés ? |
| Les besoins des consommateurs | La veille commerciale ou mercatique : Comment les goûts des consommateurs/les besoins des acheteurs évoluent-ils ? L'offre proposée permet-elle de les satisfaire ? |
| La concurrence sur le marché | La veille concurrentielle: Quels sont les concurrents de l'organisation ? Quelle est leur stratégie ? Comment l'organisation peut-elle se positionner par rapport à cette stratégie ? |

Dans chaque type de veille, l'organisation doit être en mesure d'acquérir l'information et d'en tirer un avantage.

III. Le benchmarking

« Le benchmarking ou étalonnage est une technique utilisée pour mesurer la performance d'une ou plusieurs activités de l'entreprise en la comparant avec celle des meilleurs dans le secteur ou dans les autres industries.

Le benchmarking s'apparente à une veille concurrentielle doublée d'une volonté affichée d'appliquer dans l'organisation ce qui marche le mieux chez les autres » (Marie-Agnès Morsain, Dictionnaire du management stratégique, Belin, 1998).

IV. L'intelligence économique

L'intelligence économique est « la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques » (Alain Juillet). Elle s'apparente à de la veille stratégique. Elle inclut un fort degré d'anticipation de l'environnement. Un effort particulier est porté sur la sécurité des

informations. Dans cette optique, la maîtrise de l'information sous toutes ses formes (collecte, traitement et diffusion) devient une ressource stratégique à part entière.

Une telle démarche peut amener l'organisation à recouper ses informations pour ne pas tomber dans la désinformation et les fausses rumeurs. La circulation de ces « mauvaises » informations fait aussi partie du jeu de l'intelligence économique.

FICHE 6

Les stratégies au niveau de l'entreprise ou « corporate strategy »

SUITE À L'ANALYSE DE SON PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ET DE SA POSITION CONCURRENTIELLE SUR CHAQUE DAS, L'ORGANISATION EST EN MESURE D'APPRÉHENDER LES OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES QUI SE PRÉSENTENT. ELLE A D'ABORD LE CHOIX ENTRE MODIFIER SA STRATÉGIE OU LA LAISSER EN L'ÉTAT. PLUS CONCRÈTEMENT, PLUSIEURS ALTERNATIVES PEUVENT SE RÉVÉLER. L'ORGANISATION PEUT DÉCIDER SOIT :

- DE RESTER SUR UN DAS POUR S'Y SPÉCIALISER.
- DE CONQUÉRIR UN NOUVEAU DAS POUR SE DIVERSIFIER.
- D'ABANDONNER UN OU PLUSIEURS DAS POUR SE RECENTRER.

I. La stratégie de spécialisation

Afin d'être plus rentable et plus compétitive que ses concurrents, l'entreprise concentre ses efforts sur un segment stratégique.

Cette stratégie est d'autant plus intéressante que le DAS est en phase de croissance. Le risque d'une telle stratégie est de créer une dépendance par rapport au DAS visé. Si ce dernier vient à périr, l'organisation n'aura pas le moyen de se reconvertir facilement. C'est pourquoi, rapidement, une entreprise qui se développe doit penser à diversifier ses activités.

II. La stratégie de diversification

Afin de s'offrir de nouvelles perspectives de développement, de nouveaux débouchés, l'entreprise décide de porter ses efforts sur de nouveaux DAS. Il existe plusieurs types de stratégie de diversification.

| Type | Définition | Avantage | Exemple |
|--|---|---|---|
| Diversification concentrique technologique | L'organisation s'adresse au même marché mais elle propose des produits nouveaux | Connaissance de la clientèle pour proposer la nouvelle gamme de produits. | Salomon propose des skis puis des vêtements à sa clientèle. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | à partir d'une technologie nouvelle. | | |
| Diversification concentrique commerciale | L'organisation reste dans sa base technologique mais elle l'exploite en changeant de marché cible ou en satisfaisant un nouveau besoin. | Exploitation d'une technologie maîtrisée dans des domaines variés. La technologie est rentabilisée. | Salomon maîtrise la conception de chaussure. Elle se diversifie des skis vers les rollers. |
| Diversification conglomerale | L'organisation sort à la fois de sa base commerciale et de sa base technologique. | Les activités sont indépendantes. Les risques sont répartis. | Bouygues se développe dans des domaines très différents tels que le bâtiment et la téléphonie. |

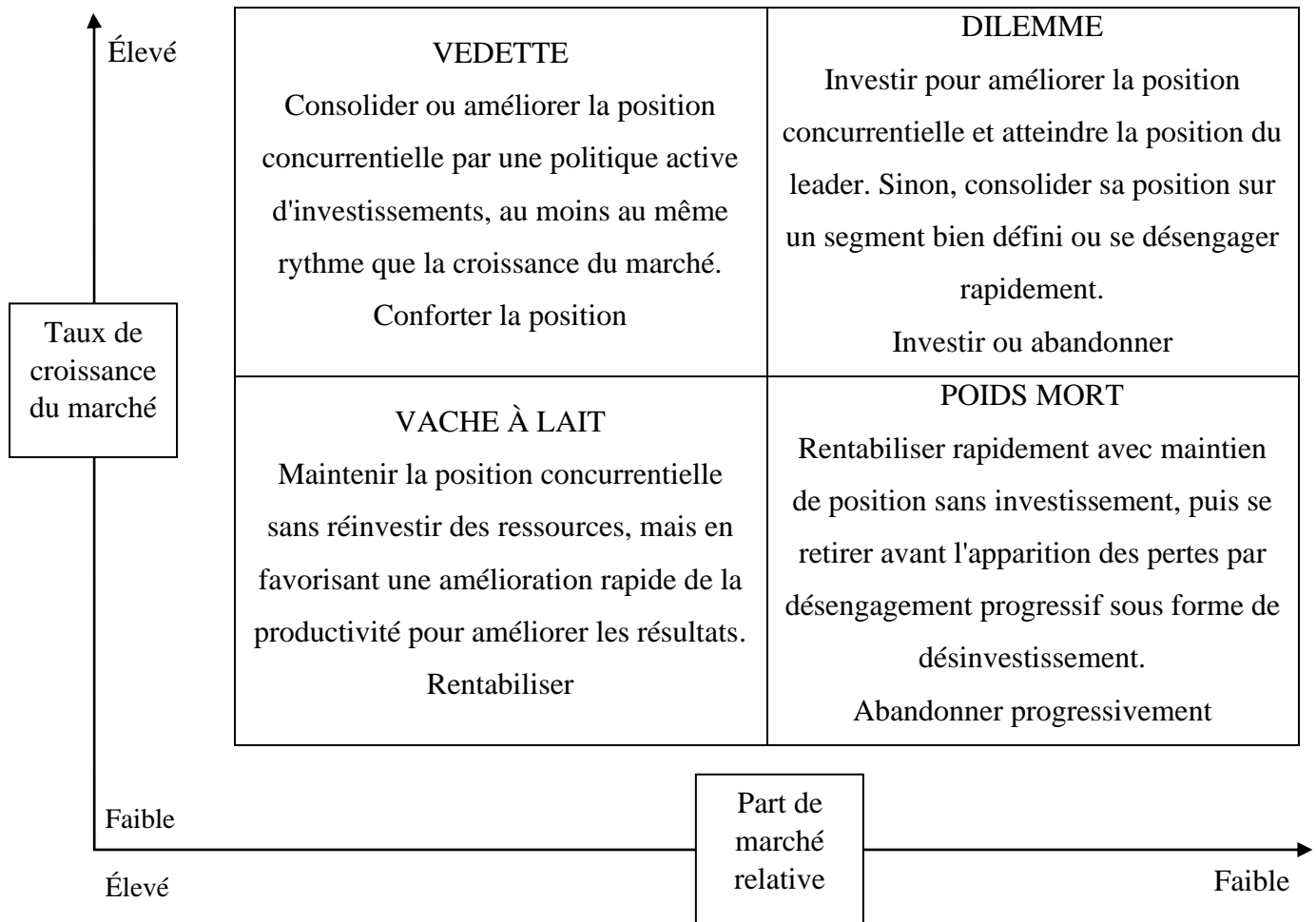
III. La stratégie de recentrage

Le recentrage est une spécialisation après diversification ou une réduction de la diversification. Cette stratégie consiste à porter ses efforts sur les activités que l'entreprise maîtrise le mieux et donc abandonner les secteurs moins rentables.

Les stratégies dites « corporate » correspondent surtout aux stratégies développées par des entreprises multi activités. Elles supposent des compétences dans la gestion équilibrée d'un portefeuille d'activités.

La matrice du Boston Consulting Group (BCG) est un bon outil d'analyse du portefeuille d'activités. Elle met en évidence les attraits des DAS les uns par rapport aux autres à travers deux critères :

- Le taux de croissance du marché ;
- La part de marché relative.



Source: Boston Consulting Group, Matrice BCG.

NB: l'utilisation de cette matrice en stratégie d'entreprise s'est réduite du fait de la tendance actuelle au recentrage mais elle reste utilisée en marketing stratégique.

FICHE 7

Les stratégies de domaine ou « business strategy »

LORSQU'UNE ORGANISATION A CHOISI DE SIMPLIFIER DANS UN DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATEGIQUE, ELLE DOIT SE DEMANDER COMMENT ELLE VA SE POSITIONNER SUR CE DAS AFIN DE SE DISTINGUE DE SES CONCURRENTS, IL S'AGIT

POUR ELLE DE RECHERCHER ET EXPLOITER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL. POUR MICHAEL PORTER, IL EXISTE TROIS STRATÉGIES DE DOMAINE POSSIBLES.

I. La stratégie de domination par les coûts

| | |
|--------------------|---|
| Principe | L'avantage concurrentiel s'appuie sur la maîtrise des coûts. |
| Explication | <p>L'entreprise est capable de proposer un produit ou un service à un coût de revient moins élevé que ses concurrents toutes choses étant égales par ailleurs.</p> <p>Cette meilleure maîtrise des coûts est liée à trois phénomènes principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'effet de taille: produire en grandes quantités permet de réaliser des économies d'échelle et réduit le coût unitaire de production; - l'apprentissage : la répétition d'une tâche diminue son temps d'accomplissement et accroît la productivité; - l'innovation : la connaissance accrue du produit et de son processus de production permet des améliorations progressives. Son coût de revient diminue encore. |
| Limites | <p>Cette stratégie est bénéfique dans les DAS en phase de croissance.</p> <p>Mais, elle devient inefficace lorsque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un concurrent lance un produit substituable à un moindre coût; - la technologie utilisée pour fabriquer le produit est facilement imitable ; - le concurrent suit la même logique de guerre des prix. À terme, la marge de chaque concurrent tend vers zéro. C'est pourquoi cette stratégie peut être temporaire. |

II. La stratégie de différenciation

| | |
|--------------------|--|
| Principe | L'avantage concurrentiel s'appuie sur une qualité distinctive. |
| Explication | <p>Le produit apporte une valeur supplémentaire, unique ou rare, que le client est prêt à payer. Le produit peut donc être vendu plus cher. La différenciation peut porter sur plusieurs points :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la différenciation technologique porte sur les fonctionnalités du produit; - la différenciation commerciale porte sur la manière de commercialiser le |

| | |
|----------------|--|
| | produit ; - la différenciation de marque porte sur la qualité, l'identité, les valeurs véhiculées par le produit à travers sa marque. |
| Limites | L'identification des besoins du client est essentielle. Il faut connaître ce qui le satisfait. Il y a une part de subjectivité difficile parfois à identifier. |

III. La stratégie de focalisation

| | |
|--------------------|---|
| Principe | L'avantage concurrentiel s'appuie sur la spécificité du produit ou du service. |
| Explication | L'entreprise se positionne sur un segment de marché de taille réduite et se spécialise sur ce segment. Le segment est suffisamment petit pour ne pas intéresser les concurrents généralistes, mais est suffisamment rentable pour être exploité. La concentration des efforts sur un marché restreint permet de réduire les coûts et de se différencier. On parle de « niche stratégique ». |
| Limites | Une telle stratégie suppose flexibilité, petite taille et création de valeur pour la clientèle ciblée. Ces qualités sont difficiles à réunir. En outre, du fait de la taille réduite des marchés, l'entreprise est fortement dépendante de l'évolution de ces derniers. |

L'enjeu pour l'entreprise est donc de trouver la stratégie qui lui permette d'exploiter un avantage concurrentiel.

Ajoutons que posséder un avantage concurrentiel ne suffit pas. Encore faut-il que celui-ci soit durable pour assurer la pérennité de l'entreprise sur le DAS. C'est pourquoi l'entreprise doit rechercher sans cesse des moyens de réduire ses coûts, améliorer la qualité de ses produits et innover pour satisfaire de nouveaux besoins afin de conserver l'avantage qu'elle a pu acquérir à un moment donné. Plus son avantage concurrentiel repose sur des compétences ou des technologies difficilement imitables ou transférables, plus sa pérennité est assurée.

FICHE 8

Les stratégies interentreprises

L'ENTREPRISE PEUT DÉCIDER D'AUGMENTER SA PRÉSENCE DANS UN DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE OU DIVERSIFIER SES ACTIVITÉS ET, POUR CE FAIRE, DÉCIDER D'ACCROITRE SES CAPACITÉS, UNE QUESTION SE POSE ALORS : DOIT-ELLE ACCROITRE SES PROPRES CAPACITÉS OU ACQUÉRIR LES CAPACITÉS D'UNE AUTRE ORGANISATION? TROIS RÉPONSES SONT POSSIBLES:

| PRINCIPE | TYPE DE CROISSANCE |
|--|-------------------------|
| CROITRE PAR SES PROPRES MOYENS | LA CROISSANCE INTERNE |
| CROITRE EN ACQUÉRANT LES MOYENS DÉJÀ EXISTANTS DANS D'AUTRES ORGANISATIONS | LA CROISSANCE EXTERNE |
| CROITRE EN OPTANT POUR UNE VOIE INTERMÉDIAIRE | LA CROISSANCE CONJOINTE |

I. La croissance interne (ou organique)

La croissance interne consiste en l'augmentation de sa capacité de production en créant des unités ou des équipements nouveaux. L'organisation recourt à des investissements propres à l'aide de ressources propres (autofinancement ou augmentation de capital) ou de ressources externes (emprunt bancaire).

| Avantage | Inconvénient |
|---|---|
| La croissance interne augmente les capacités de production et de commercialisation de l'organisation, Elle est idéale lorsque le marché est en phase de croissance. | L'organisation doit être capable d'acquérir par elle-même les capacités dont elle a besoin. |
| La croissance interne développe la cohérence de l'organisation et forge sa culture. | Le processus d'acquisition est lent. |

II. La croissance externe

La croissance externe est un ensemble de modalités de développement qui passe par des prises de participation dans des entreprises existantes ou par le rachat d'une autre entreprise. Ces prises de participation correspondent à la mise en œuvre de choix stratégiques.

| Avantage | Inconvénient |
|---|---|
| La croissance externe permet d'acquérir plus rapidement une technologie ou une compétence que l'organisation ne possède pas. | Des problèmes managériaux se posent quant à l'intégration des salariés qui faisaient partie de l'organisation rachetée. |
| Le processus d'acquisition est rapide. | |
| Sur un même DAS, la croissance externe neutralise un concurrent et n'augmente pas la production globale du marché. La surcapacité est évitée. Elle est idéale lorsque le marché est en phase de maturité, | L'organisation doit étudier le marché pour repérer une organisation cible à racheter. Elle n'existe pas forcément. |

Afin de concilier les avantages de chacun des types de croissance, les organisations ont recours de plus en plus à une voie intermédiaire.

III. La croissance conjointe

La croissance conjointe consiste à acquérir une compétence ou une technologie selon le principe du donnant-donnant (relation Win Win). Elle suppose donc un partage ou un échange.

A- La définition des termes

- Le partenariat est une notion large. Il s'agit de toute collaboration voulue (par exemple, une sous-traitance) entre deux organisations. Il se caractérise par un contrat.
- L'impartition est une forme de partenariat qui consiste à partager une ou plusieurs activités de la chaîne de valeur avec un ou plusieurs tiers afin d'optimiser la création de valeur. L'impartition peut être synonyme d'internalisation ou d'externalisation. C'est plus une ligne de conduite qu'une stratégie.
- L'alliance est une relation contractuelle entre organisations concurrentes.

B- Les causes du recours au partenariat

- Plus l'environnement est incertain, plus le partenariat est préférable à un rachat ou à un investissement, car la relation partenariale peut s'arrêter plus facilement en cas d'échec.
- Un partenariat permet de bénéficier d'une technologie ou d'une compétence sans payer le prix fort et dans un délai relativement court. La clé réside dans la négociation des modalités du partenariat.

C- La typologie des alliances stratégiques

B. Garrette et P. Dussauge proposent une typologie des alliances entre firmes concurrentes.

| | Alliance de cointégration | Alliance de pseudo-concentration | Alliance complémentaire |
|---------------------------|--|--|--|
| Objectifs | Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur. | Atteindre la taille critique sur un secteur en évitant la concentration classique. | Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire. |
| Effets sur la concurrence | La concurrence subsiste sur les produits finaux. | La concurrence est neutralisée et se transforme en rivalités internes, | La concurrence directe est évitée par la différenciation du produit concerné vis-à-vis des produits de l'allié distributeur. |
| Exemples | Peugeot, Renault et Volvo fabriquent ensemble le moteur V6. | Le consortium européen pour la fabrication d'Airbus. | Alliance Nissan et Renault, M6 et Orange. C'est la plus fréquente. |

Source : B. Garrette et P. Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, 1995.

FICHE 9

Le développement à l'international

L'ÉMERGENCE ÉCONOMIQUE DE NOUVEAUX PAYS POUSSENT LES ORGANISATIONS À SE POSER LA QUESTION DE LEUR DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL. LA MONDIALISATION DES ÉCHANGES, LA RAPIDITÉ DES MOYENS DE COMMUNICATION.

I. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation

| Avantage | Inconvénient |
|---|--|
| Conquête de nouveaux marchés ou le prolongement d'un produit national en fin de vie. | Si les barrières à l'entrée sont acceptables pour l'organisation, elles le sont pour ses concurrents. |
| Réduction des coûts, notamment ceux de la main-d'oeuvre. | Choc des cultures et des langues, il faut un temps d'adaptation. |
| Développement à l'international d'un avantage concurrentiel qui a fait ses preuves au niveau national. | Les risques restent élevés : les structures économiques, politiques ne sont pas les mêmes qu'au niveau national. |
| Répartition des risques entre les pays. | Difficulté de gestion du temps et des distances sur la planète, Les TIC permettent toutefois de réduire cet inconvénient. |
| Présence au niveau international pour devancer ou égaler les concurrents. | |
| Possibilité de rechercher un partenaire, une entité à racheter quand l'entreprise n'en trouve pas sur le territoire national. | Un avantage concurrentiel tiré des caractéristiques locales est rarement durable. Il attire les concurrents. Exemple : implantation sur le marché chinois ou indien. |

II. Les étapes de l'internationalisation

L'implantation à l'étranger n'est pas immédiate. Elle exige de passer par plusieurs étapes selon le degré d'internationalisation souhaité :

L'exportation

L'association

L'implantation commerciale

L'implantation Industrielle

- Le produit est fabriqué au niveau national puis transporté et distribué par un client étranger. Il subit les barrières douanières.
- Le produit est fabriqué au niveau national, il est ensuite vendu par un commerçant local via un contrat d'association (franchise, licence...). Il subit aussi les barrières douanières.
- L'entreprise dispose de sa propre force de vente locale, de son propre réseau de distribution. Elle fabrique encore au niveau national. Elle subit encore les barrières douanières
- L'entreprise produit et commercialise directement à l'étranger. Les barrières douanières sont supprimées.

III. Les moyens du développement à l'international

Les Etats ont conscience des risques encourus par les entreprises qui se lancent à l'international mais ont également conscience des atouts économiques qu'ils peuvent en retirer. C'est pourquoi certains encouragent le développement du commerce à travers des zones de libre-échange où les barrières douanières sont abaissées voire supprimées. L'identification de ces zones entre dans le diagnostic macro-environnemental des grandes entreprises.

| | |
|-----------------|--|
| CE | La Communauté européenne, volet économique relatif au marché unique au sein de l'Union européenne. |
| ASEAN | L'association des nations de l'Asie du Sud-Est. |
| MERCOSUR | Le marché commun des pays de l'Amérique du Sud |
| ALENA | L'Accord de Libre-échange des pays du Nord de l'Amérique |

D'autres organismes facilitent le recouvrement des créances des exportateurs auprès de leurs débiteurs. Il peut s'agir de banques ou d'organismes spécialisés tels que la COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).

IV. Vers la globalisation

| | |
|-------------------------|---|
| L'internationalisation | De l'exportation à l'implantation industrielle, l'organisation installe à l'étranger une activité. |
| La multinationalisation | L'organisation se compose de filiales autonomes qui adaptent leurs offres aux particularismes locaux. Les filiales ont leurs propres facteurs clés de succès et leurs propres besoins à satisfaire. |
| La globalisation | L'organisation est présente dans le monde entier avec le même produit. Elle s'appuie sur un avantage concurrentiel unique. L'organisation est structurée et centralisée. Les maillons de la chaîne de valeur sont répartis à l'échelle du globe |

Sur la route vers la globalisation, la difficulté consiste à rechercher des synergies et des économies au niveau global tout en s'adaptant aux spécificités locales de chaque pays. Cette démarche est résumée sous le vocable « global », contraction de « think global and act local : penser global et agir localement.