

FSJESTetouan

Fondamentaux du management stratégique

Semestre 6

Parcours : Eco & Gestion

Pr. Bentahar Mohammed

Introduction

CHAPITRE I

I-Concept de Stratégie

II-Le concept de Management

III-Le concept de Management Stratégique

CHAPITRE II: Analyse Stratégique : Composants et Caractéristiques

I- L'analyse de l'environnement

II- Le Diagnostique stratégique de l'entreprise

III- La segmentation stratégique

IV- Analyse de Portefeuille Stratégique de l'entreprise

V- La chaîne de valeur

VI- Les groupes stratégiques

CHAPITRE III : Les Modèles Stratégiques

I-Notions de Modèle

II- Le Modèle Porterien

III- Le Modèle SWOT

IV- Le Modèle PESTEL

CHAPITRE I

I-Concept de Stratégie

II-Le concept de Management

III-Le concept de Management Stratégique

Pr. Bentahar Mohammed

I - Le Concept de Stratégie

Nous distinguons le concept de stratégie dans le domaine militaire (1) et le concept de stratégie dans le domaine des affaires : la stratégie d'entreprise (2).

1- Le concept de stratégie dans le domaine militaire

Étymologiquement, le mot stratégie vient du grec (stratos = armée et agos = je conduis). A l'origine la stratégie militaire correspond à **l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens nécessaires pour gagner.**

Dans le cadre de cette définition, deux approches peuvent être distinguées : (voir Clausewitz ¹).

Elle **considère que le but de la guerre est de gagner en dominant l'autre (en cherchant à l'anéantir. Il s'agit d'affaiblir progressivement l'ennemi et de le soumettre totalement à sa volonté et ce à travers un engagement total et de longue durée.**

Celle de Sun Zi² (**Historiquement plus ancienne**) pour qui, **l'objectif ne consiste pas à anéantir complètement mais à contraindre m'ennemi, à abandonner la lutte y compris sans combat.**

Plus récemment, l'utilisation des armes nucléaires a étendu le concept de stratégie à des situations de non-guerre.

C'est une sorte de « réserve de puissance » consistant à menacer par le recours à l'arme suprême afin de dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit.

1-1 La conception de stratégie selon Von Clausewitz

Selon Von Clausewitz, la **stratégie se situe avant le combat.** La stratégie choisit le terrain, le moment et les moyens à engager. La stratégie établit le plan de guerre et fixe les principales actions propres à y conduire.

¹ - Clausewitz (Ven) « De la guerre » Paris , édition de Minuit, 1955.

² - Sun Tse « L'art de guerre », Paris, Agora, presses Pocket, 1993, selon les éditions, Qun Zi peut s'écrire Sun Tsé, Sun Tze ; Sun Tzu ou Sun Wz

La tactique consiste elle, une fois le combat commencé à combiner au mieux les moyens dont on dispose.

Le but de a stratégie, selon cette approche consiste à tuer l'ennemi, à l'abattre et de le rendre incapable de toute résistance.

Bien que cette approche et inspiré encore de nombreux stratégies occidentaux, qu'ils soient militaires ou industriels, pourrait être **transposable** dans le monde des affaires.

1-2 La conception de la stratégie selon Sun Zi¹

« L'art de guerre » chez Sun Zi repose sur une philosophie tout fait originale de la conduite de la guerre où : **le stratège s'attache d'avantage à déjouer les plans de l'ennemi par le duperie et à assurer sa propre protection, qu'à chercher à la destruction de l'armée adverse.**

1.2.1- Les fondements de la stratégie militaire chez Sun Zi

Selon Sun Zi, pour gagner, cinq variables devraient être pris en considération :

1. L'harmonie entre le peuple et les dirigeants faisant que le peuple combattre jusqu'à la mort ;
2. Les perturbations atmosphériques ;
3. Le terrain (les particularités topographiques) ;
4. Les compétences, les quantités humaines, le courage et le sens du l'équité chez le général ;
5. L'organisation : savoir ranger les trompes, les attributions des subalternes, disponibilité des moyens.

1.2.2- Une fois tout est vérifié et assuré.

Conduisez le combat le plus rapidement possible afin de préserver les vies humaines ainsi que l'argent et les provisions.

1.2.3- Le stratégie employée : la neutralisation des plans adverses.

L'auteur recommande de s'attaquer aux plans de l'ennemie avant toute close. « **Sans bataille immobiliser l'armée ennemie, voilà ce qui est**

¹ - Le texte de Sun Zi, fut porté pour (écrit au V° siècle art J.Ch). à l'attention de l'occident en 1772n grâce à la traduction française du Père Amiot. (Voir Stratégie de l'Entreprise de Michel Gervain).

excellent » on y parviendra par l'avortement ses projets, en semant la discorde parmi ses partisans, en le privant des secours étrangers qu'il pourrait recevoir.

1.2.4- La préparation de combat

Dans l'article IV ¹ du texte « l'article militaire » il est dit « on n'est vaincu que par sa propre faute comme on est victorieux que par la faute de l'ennemi ». Il n'y a rien de circonstanciel dans la victoire. Rien n'est laissé au hasard. Tout devrait être prévu.

1.2.5- Le commandement des troupes

Il consiste à organiser la hiérarchie des officiers, de répartir les hommes dans les unités et de définir un langage adéquat.

1.2.6- Le piège

Il faut que l'ennemie ne sait pas comment vous allez le combattre, ni la manière de l'attaquer et de sa défendre. Evitez également la dispersion de vos propres troupes.

1.2.7- Les avantages à se procurer

Une fois sur le champs de bataille, on devrait être à créer des positions avantageuses.

1.2.8- Evitez les solutions automatiques

Chaque jour chaque occasion, chaque circonstance demandent une application particulière.

1.2.9- La veille stratégique

Ce point concerne surtout les problèmes purement militaires.

1.2.10- La connaissance du terrain

La topologie peut être un atout majeur dans le combat.

1.2.11- Action à mener selon les types de terrain

1.2.12- L'utilisation du feu à la guerre.

L'utilisation de la violence n'est justifié que lorsque la victoire ne peut être obtenue autrement.

1.2.13- L'utilisation d'agents secrets

¹ - Le texte est composé de 13 articles.

Pour combattre efficacement l'ennemi, il faudrait disposer de renseignements préalables sur sa situation.

Conclusion

Les treize articles contenu dans le texte « l'art de guerre » de Sun Zi peut être source d'inspiration.

Le monde des affaires d'aujourd'hui, raisons pour laquelle plusieurs entreprises japonaises, coréennes ou chinoises y font toujours appel¹.

1.3. La stratégie de la dissuasion

L'utilisation de l'arme nucléaire.

2- La stratégie dans le monde des affaires : La stratégie d'Entreprise

Objectifs :

Après avoir lu ce point, vous serez capables de :

- Décrire les caractéristiques des décisions stratégiques ;
- Définir ce que l'on entend par stratégie et management stratégique ;
- Identifier les domaines d'activités stratégiques dans les organisations ;
- Comprendre le vocabulaire de la stratégie ;
- Expliquer les neuf éléments du modèle de management stratégique (schéma 1.3 et 1.4) ;
- Savoir distinguer entre la stratégie déduite et la stratégie construite ;
- Comprendre les éléments distinctifs entre le management stratégique et le management opérationnel.

Généralement, toutes les organisations doivent gérer leur développement stratégique :

- Certaines le font lorsqu'elles sont en position de forces ;
- D'autres, lorsqu'elles traversent une crise.

On traite ici :

- Les raisons pour lesquelles les organisations sont confrontées à des décisions stratégiques ;
- Comment ces décisions sont prises ;

¹ - Michel Gervais, « Stratégie d'Entreprise », Collection Gestion , série : politique générale, finance et Marketing, 4^{ème} édition, economica, 1995.

- Et quels outils et techniques les managers peuvent utiliser pour les élaborer.

Ceci étant, ce premier point consiste à préciser :

- Les notions de stratégie et de management stratégique ;
- En quoi les décisions stratégiques sont importantes ;
- En quoi elles diffèrent des tâches et décisions organisationnelles.

2.1 Nature et caractéristiques des décisions stratégiques

2.1.1. Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les caractéristiques généralement associées au terme stratégique sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme ;
- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un avantage, notamment par rapport à la concurrence ;
- Les décisions stratégiques concernent, le périmètre d'activer d'une organisation. Le problème de périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation ;
- Les décisions stratégiques sont influencées de façon profonde par les conditions de l'environnement dans lequel l'organisation évolue.
- La stratégie est également constituée à partir des ressources et des compétences de l'acquisition et qu'elle consiste, aussi à créer des opportunités nouvelles. Cela signifie que l'on se contente pas de vérifier que les ressources sont disponibles et mobilisables afin de tirer profit d'une opportunité existante, mais qu'il conviendrait d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de socle à la création de nouvelles opportunités.
- La stratégie implique souvent des modifications majeures en termes de ressources (besoins accrus e capitaux) (cas d'internationalisation ou pénétration de nouveaux marchés...)
- Les décisions stratégiques sont possibles d'influencer les décisions opérationnelles. (stratégie d'internationalisation nécessite par exemple ;
 - L'extension du contrôle aux nouvelles dimensions de l'entreprise ;

- Adaptation des pratiques de marketing et de publicité dans chaque pays afin de correspondre aux comportements et aux goûts des clients ;
- Les méthodes de gestion des stocks devront être revues afin de correspondre au nouveau système logistique.

Ce lien entre la stratégie et les aspects opérationnels de l'organisation est important pour deux raisons. Tout d'abord, si l'opérationnel n'est pas en phase avec la stratégie, quelques soient ses qualités, celle-ci ne réussira pas. Ensuite, c'est au niveau opérationnel que l'avantage stratégique sera obtenu.

- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de l'environnement et les ressources disponibles, mais aussi par les valeurs et les attentes des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle à savoir : les dirigeants, les actionnaires, les institutions financières, les salariés, les clients et éventuellement les fournisseurs ainsi que les membres de la collectivité dans laquelle l'organisation est implantée. Les croyances et les valeurs de ces parties prenantes auront une influence sur la stratégie et le développement de l'organisation.

A partir des caractéristiques des décisions stratégiques présentées ci-dessus, nous pouvons déduire une **définition élargie** intégrant ces différents éléments.

Définition de la stratégie :

La Stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel et ce compte des ressources et des compétences disponibles et potentielles dans des environnements en perpétuel changement, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, groupes de pression, etc...¹

Conclusion

Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude : elles consistent le plus souvent à choisir des orientations en fonction d'une situation future par nature incertaine.

¹ - Gerry Johnson et Hevan Schikes, « Stratégique » Edition Française dirigé par FREDERIC Frory, 2000n Publié par- Union Edition , Paris.

2.1.2 Le concept de la stratégie chez Alain Thiétard.

Soulignons qu'Alain Thiétard dans la stratégie va dans le même sens que les définitions ci-dessous. Alain thietard définit la stratégie comme étant ;

« Le projet de la direction générale en vue de positionner l'organisation au sein de ses environnements économiques, technologiques et socio-politique, de déterminer les objectifs formels poursuivis, d'établir les liens avec ses tiers fournisseurs, concurrents et parfois d'affecter ses ressources en vue de son développement ».

La stratégie est aussi : « un ensemble de choix et des priorités et engagements issus des prévisions à moyen et à long terme afin d'atteindre un certain nombre d'objectifs compte tenu des moyens et des potentialités actuelles et futures de l'entreprise ».

D'après ces définitions, nous pouvons déduire que :

1. La stratégie engage l'entreprise dans le long terme. De ce fait, les décisions stratégiques prises sont difficilement réversibles ;
2. La stratégie concerne les relations de l'entreprise, avec son environnement : l'activité stratégique constitue un combat permanent de l'entreprise afin d'obtenir une position satisfaisante par rapport à ses concurrents ;
3. L'environnement est pris dans le sens le plus large dans ses composantes micro et macro.

Les facteurs micro- environnementaux se compose des :

- Groupes dirigeants ;
- Les cadres de pilotages,
- Les actionnaires et les conseils d'administration ;
- Les fournisseurs ;
- Les intermédiaires composés de tout organisme participant à la distribution, à la vente et à la promotion des produits de l'entreprise.
- La clientèle ;
- La concurrence (un marché est toujours partagé avec la concurrence)
- Le monde financier (banques, etc...)

Les facteurs macro-environnementaux se constitue :

- **De l'environnement démographique ;**

Les habitudes de consommation sont plutôt le reflet de la démographie et de la pyramide des âges.

L'environnement démographique est composé des conditions extérieures à une organisation relatives à la taille, à la densité, à l'âge, ou sexe, à l'ethnie, à l'occupation, et aux comportements de populations humaines susceptibles d'influer sur la mise en marche de certains produits.

Retenons que la population constitue le premier élément de l'environnement d'une entreprise. Pour ce faire le responsable en Marketing étudie la taille de la population, la répartition par âge, par sexe, etc... pour pouvoir définir le type de consommateur à qui l'entreprise à faire destiner son produit.

- **L'environnement économique :**

Regroupe les phénomènes susceptibles, d'affecter le pouvoir d'achat, les habitudes de consommation, la concurrence, la confiance des consommateurs.

Rappelons que toute économie est caractérisée par un cycle comportant 4 phases : prospérité nécessaire, dépression et rétablissement mesurées par les indicateurs suivants : taux de chômage, revenu, les taux d'inflation.

La phase de prospérité se caractérise, par un pouvoir d'achat élevé (revenu élevé) un taux de chômage faible et un faible taux d'inflation .

Au cours de cette phase les entreprises élargissent leurs marchés, et développent de nouveaux segments profitant de la confiance que font les consommateurs sur leurs produits.

La période de récession se caractérise par un taux de chômage et lka faiblesse du revenu et par un taux d'inflation très élevé.

Au cour de cette période, les entreprises sont amenées à consolider leurs activités, leurs lignes de produits et s'abstiennent de lancer de nouveaux produits.

En cas de dépression caractérisée généralement par un taux de chômage et un taux d'inflation très élevé et un revenu très faible, situation n'encourageant pas les investisseurs nécessitent une intervention gouvernementale en matière de politique fiscale et monétaire.

- **L'environnement naturel**

Cet environnement se compose des différents types de ressources :

- Les ressources illimitées telles que l'eau ou l'air.

- Les ressources renouvelables, telles que les forêts et les cultures qui posent un problème de la terre car devenant de plus en plus rare ;
- Les ressources limitées telles que le pétrole, le charbon ou les minéraux. Leur pénurie rend leurs prix de plus en plus élevé ce qui oblige les entreprises à rechercher des matières de substitution.

- **L'Environnement technologique**

- L'environnement technologique se constitue des conditions extérieures à l'organisation. Il est relatif aux progrès techniques susceptibles d'influer sur la création et le développement des produits. De ce fait les entreprises sont inclinées à suivre l'évolution que connaît le progrès technologique d'autant plus que ce dernier a tendance à se développer à grande vitesse, entraînant de nouvelles machines, de nouveaux procédés de fabrication.

Cette évolution technologique impose aux entreprises de consacrer une partie de leurs budgets dans la recherche et le développement.

- **L'environnement politico-légal**

Il se compose des conditions extérieures à l'organisation et concernant :

- La réglementation gouvernementale ;
- Le climat politique ;
- La force des différents groupes de pression ;
- Le système politique et la législation réglementaire et administrative qui définissent le cadre dans lequel les entreprises mettent en œuvre leurs activités.

- **L'environnement socio- culturel**

- L'environnement socio- culturel se compose des conditions extérieures à l'organisation et relatives aux institutions et aux forces qui sont susceptibles d'influencer les croyances les attitudes, les comportements et les valeurs d'une société. Tout être humain naît et grandit dans une culture qui façonne ses comportements et forge ses relations avec les autres et le monde qui l'entoure.
- Toute entreprise est confrontée nécessairement de la même culture, des mêmes valeurs et croyances qui orientent inconsciemment leurs attitudes et comportements quotidiens au sein de l'organisation.

4. Les décisions stratégiques sont du domaine de la direction générale bien qu'une approche collégiale est envisageable : on parle ici de management participatif.
5. Les problèmes stratégiques sont relatifs à toute organisation qu'elle soit publique (management stratégique public), ou privée (management stratégique privé) et concernant tous les domaines /financiers, tel que, économique, commerciaux, sociaux, politique, etc...)
6. La stratégie d'entreprise est appelée également stratégique.

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont apparus dans les années 1960 aux Etats-Unis. Le plus connu est le modèle SWOT.

Les outils et grilles d'analyse stratégique ont évolué grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie (notamment IGOR AUSOFF, Michael Porter, Henry Mintzberg,...) ainsi que par des cabinets de conseil en stratégie du type BCG (Boston Consulting Group), McKensey, ou Arthur d. Li II Le.

Notons que les différents types d'analyse stratégique constitue un préalable à l'adoption de n'importe quelle stratégie ayant pour objet d'identifier tous les facteurs de réussite ou d'échec de l'entreprise.

2.1.3 Les niveaux de stratégie

Nous distinguons trois niveaux de stratégie dans une organisation.

Le 1^{er} niveau : la stratégie d'entreprise prise dans sa globalité. Elle a pour but répondre aux attentes des propriétaires et des différentes parties prenantes.

La stratégie d'entreprise correspond ici aux décisions stratégiques établis généralement par la direction générale.

Le 2^{ème} niveau est celui de la stratégie par domaine d'activités appelée aussi stratégie concurrentielles.

Dans ce cas de figure, la stratégie consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier afin d'obtenir un avantage par rapport, aux concurrents. Cela revient généralement à identifier de nouvelles opportunités ou créer de nouveaux marchés et à déterminer quels produits, ou services devraient être proposés à quels clients. Ainsi, la stratégie concurrentielle doit répondre aux attentes du marché compte tenu des objectifs généraux de l'organisation.

Ainsi, la différence entre la stratégie d'entreprise et la stratégie par domaine d'activités (ou stratégie concurrentielle) réside dans le fait que si la première engage l'organisation dans sa globalité, la seconde est exclusive au domaine d'activité stratégique appelé aussi stratégie business unit (SBU) ou encore segment stratégique.¹

La stratégie par domaine d'activité (ou concurrentielle) nécessite une détermination claire des besoins des clients et des utilisateurs ainsi que les concurrents pour chaque domaine d'activité stratégique. Ce point est crucial dans la mesure où les organisations ne sont pas toujours subdivisées en fonction des segments stratégiques. Et selon cette subdivision que l'entreprise a dû décider à quel niveau sa stratégie concurrentielle devrait être élaborée.

Toutefois, un domaine d'activité stratégique est une subdivision d'une organisation du point de vue de la prise de décision, mais il ne constitue pas nécessairement une division spécifique au sein de cette organisation, du point de vue de structuré.

Le 3^{ème} niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation et constitue ce qu'on appelle : les stratégies opérationnelles.

Les stratégies opérationnelles déterminent comment les composantes de l'organisation (ressources, procédés, savoir-faire des individus) mettent en œuvre les stratégies d'entreprise et les stratégies concurrentielles.

Il va sans dire que le succès des stratégies concurrentielles sont fortement tributaires des comportements et des décisions prises au niveau opérationnel.

La cohérence entre les stratégies concurrentielles et les stratégies opérationnelles est déterminante.

2.1.4 Le vocabulaire de la stratégie

Généralement, il n'y a pas une définition de la stratégie mais des définitions. De même, qu'il existe une grande variété de termes utilisés.

Les termes les plus souvent utilisés sont :

¹ - Un domaine d'activités stratégique ou **SBU** ou encore segment stratégique est une sous- partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante. Ce concept (**SBU**) ou segment stratégique remonte au début des années 1970 avec le développement de la planification stratégique chez Général Electric aux Etats-Unis.

- La mission exprime le but général de l'organisation. C'est la raison d'être même de l'organisation. Elle répond à la question : Quel est notre métier ?
- La vision ou l'intention stratégique exprime l'état futur pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne c'est l'aspiration vers laquelle le stratège le plus souvent le directeur général- cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.
- Le but et l'objectif. Le but est une intention liée à la mission qui est plutôt qualitative alors que l'objectif est plus précis et désigne des ambitions quantifiables.
- Les compétences fondamentales sont les ressources, les aptitudes et les savoir- faire qui distinguent l'organisation de ses concurrents, et à partir desquels elle obtient un avantage stratégique en offrant un surcroît de valeur à ses clients ou à ses usagers.
- Le concept de stratégie (déjà définie) : c'est l'orientation à long terme d'une organisation.
- Architecture stratégique : combinaison des ressources, de procédés et de compétences permettent de mettre en œuvre la stratégie.
- Contrôle stratégiques ; Confrontation entre les objectifs stratégiques et (les prévisions) et les réalisations. Il est donc important de procéder un, contrôle stratégique pour pouvoir s'assurer que les réalisations satisfont les objectifs stratégiques et les buts.

II- Le Concept de Management

Objectifs de Connaissance.

Après l'étude de ce chapitre l'étudiant doit pouvoir être capable de :

- Connaître l'intérêt capital que revêt l'étude de management ;
- Déterminer les liens existants entre le management et les autres disciplines (l'anthropologie, l'économie, la philosophie, les sciences politiques, la psychologie, la sociologie ;
- Définir l'école classique de management et ses différents représentant respectifs (A. Smith, F.W. Taylor, les époux Gilbreth Gilbert, Henry Gant, Henri Fayol, Max Weber ;
- L'école des relations humains et ses représentants respectifs (Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet, Cherter Barnard, Elton

Mayo, Dale Carnegie, Abraham Maslow, Douglas Mac Gregor, D. Skimer, B.Miller, J.C. Dollard ou A. Bandura.

- L'approche quantitative de management.
- L'approche par les processus
- L'approche systémique
- La théorie de la contingence.

1- Intérêt de l'Etude de Management

1-1 -Apprendre à mieux gérer les organisations

Tout d'abord, nous sommes tous directement intéressés par l'amélioration du mode de gestion des organisations, sachant que nous avons chaque jour affaire à elles. Perdez-vous patience s'il vous faut passer plusieurs heures à l'arrondissement pour renouveler votre carte d'identité ou votre passeport ? Etes-vous surpris lorsqu'une organisation de grande notoriété-supposée en pleine expansion- fait faillite ?

Autant d'exemples qui s'expliquent en partie par **un mauvais management** (cas de la SAMIR) alors que nombre d'organisations faisant preuve d'une gestion saine (OCP¹, RAM², IAM³...) renvoient plutôt une image loyale, solide et durable.

Ainsi, autant d'entreprises d'abord prospères, employant des dizaines de milliers de personnes et fournissant tous les jours biens et services à des centaines de milliers de clients, terrassées par des erreurs de gestion qui ont causé leur perte.

Le management mérite également d'être étudié pour une autre raison : la vie professionnelle constitue un monde où **les compétences managériales** constituent une ressource clé, que l'on occupe ou non un poste à responsabilité. En effet, il n'est nul besoin de vouloir devenir manager pour étudier le management.

Car le fait même d'entrer dans le monde professionnel que ce soit dans le secteur privé, public ou associatif conduit chacun à s'intégrer tôt ou tard dans une organisation.

A ce titre, il apparaît essentiel, en toutes circonstances, d'apprendre à composer efficacement avec les autres acteurs, qu'ils soient vos supérieurs, vos

¹ - O.C.P: Office chérifien de phosphate

² - RAM : Royal Air Maroc

³ - IAM : Ittissalat Al Maghreb

collaborateurs ou vos subordonnés. Quelle que soit votre position, vous disposerez ainsi des clés supplémentaires vous permettant de décrypter le comportement des managers et donc de mieux comprendre les rouages de l'entreprise.

Néanmoins, le management ne saurait s'appréhender comme un champ d'étude isolé, il donne en effet corps au travail et au pratique de plusieurs spécialistes dans des disciplines très variées. Ces connexions interdisciplinaires, comme nous allons le voir sont essentielles à une bonne appréhension de la richesse des problématiques managériales.

1-2- Relations entre le management et d'autres disciplines.

Bien souvent, les contenus des cours universitaires ou des programmes dans les instituts ou écoles de formation managériale semblent extrêmement cloisonnés.

Dans la pratique, nombre de programmes d'université, d'école d'ingénieur ou d'école de commerce, font apparaître une absence de relations évidente entre les matières techniques, les sciences de gestions et les humanités.

Les cours de comptabilité ne font que peu de référence au marketing, ceux de marketing ne mentionnant pas, en principe, ceux d'économie ou de sciences politiques. La science politique ignore les contraintes de la gestion, etc. les programmes d'enseignement s'apparentent dès lors à un ensemble de blocs autonomes.

Or, des cours d'économie, de psychologie, de sociologie, de sciences politiques ne s'avèrent pas étranger au management.

Une étude exclusive des concepts du management fait en général perdre la vue d'ensemble. A travers cette perspective interdisciplinaire, on comprend mieux combien les matières générales sont utiles aux étudiants en management, tout comme cela peut aider à devenir un manager plus efficace.

Ceci étant, des matières de sciences humaines et sociales telles que l'anthropologie, l'économie, la philosophie, les sciences politiques, la psychologie, la sociologie peuvent avoir un impact direct sur les pratiques de management.

- **Impact de l'anthropologie**

L'anthropologie se définit comme étant l'étude des sociétés, expliquant le fonctionnement des êtres humains et leurs activités. Toutefois,

il faudrait distinguer entre deux types d'anthropologie : l'anthropologie sociale et l'anthropologie culturelle.

L'anthropologie sociale consiste à établir des lois de la vie en société sous l'angle de fonctionnement des institutions et des organisations.

L'anthropologie culturelle, quand à elle, accorde une importance particulière aux phénomènes de constitution et de transmission de la culture.

Le travail des anthropologues en termes de culture et d'environnement permettrait, par exemple, à des managers de mieux cerner les différences de valeurs, de principes, d'attitudes et de comportements entre les habitants de divers pays et travaillant dans des organisations distinctes.

- **Impact de l'Economie**

L'économie porte sur l'affectation et la répartition des ressources rares. Elle aide à saisir l'évolution de la conjoncture et des économies de marché dans un contexte global.

Par exemple, pourquoi l'économie chinoise, l'économie de la Corée du Sud sont plus compétitives que d'autres économies du globe. Les économistes apportent des réponses à ces questions lorsqu'ils débattent de **l'avantage concurrentiel**. De la même façon, comprendre **le libre-échange** et le **protectionnisme** est essentiel pour tout **manager** se posionnant sur le marché mondial. Par ailleurs, la science économique a développé ces dernières années, de nouvelles approches tout à fait pertinentes, en particulier des **rôles des croyances sociales, surtout de la confiance dans la régulation des marchés et des comportements de coopération des acteurs entre eux et partant dans la croissance.**

- **Impact de la philosophie**

La philosophie examine la nature des choses, notamment l'éthique et les valeurs. **L'éthique** établit des normes s'appliquant à la conduite humaine et porte directement sur la raison d'être des organisations.

L'éthique de liberté (Locke Edwin)¹ pose par exemple comme droits légaux : la liberté, l'égalité, la justice et la propriété privée.

¹ - "Management, l'essentiel des concepts et pratique" Stephen Robbins, David Decenzo et Mary Coulter, et Charles Clemens, Rüling, 536p, Pearson Education France, 2011, Nouveaux horizons-Ars Paris (7^{ème} ed.) p.40.

L'éthique du marché (Adam Smith)¹ défend que seul le marché et la concurrence, et non l'Etat, doivent intervenir comme régulateur de l'économie.

Les systèmes éthiques ont dessiné en partie les organisations d'aujourd'hui en offrant une base d'autorité, en associant des récompenses aux performances et en justifiant l'existence des affaires.

Mais **la philosophie, en tant que démarche et ensemble d'outils d'interrogation sur le monde**, constitue aussi pour le manager un champs de réflexion essentiel touchant aux finalités de son action, à sa raison d'être en tant que sujet, dans une organisation elle-même porteuse de signification pour celles ou ceux qui y travaillent.

- **Impact des sciences politiques**

Du point de vue organisationnel, l'apport de cette discipline apparaît essentiel pour la compréhension des concepts clés tels que la structuration et la résolution des conflits, l'attribution de pouvoir et les jeux de pouvoir.

- **Impact de la psychologie**

La psychologie est une science permettant l'évaluation, l'explication et parfois la modification des comportements des êtres humains. Les psychologues s'attachent à comprendre la nature des comportements et des interactions des individus entre eux et peuvent en cela éclairer **les managers sur la diversité humaine.** Aujourd'hui, les dirigeants sont confrontés à une clientèle des plus variées, mais aussi à un personnel électique.

Tout le travail d'approche des psychologues permet aux managers de mieux saisir les besoins de leurs clients et de leurs employés en constante mutation. Ainsi, les cours de psychologie servent bien évidemment à mieux assimiler les notions classiques de motivation, d'autorité, de confiance, de conflit de communication, etc.

Mais, ils servent aussi, surtout du fait des avancées récentes en psychologie, à mieux faire **comprendre aux managers comment ses collaborateurs traitent l'information.**

- **Impact de la sociologie**

La sociologie, discipline essentielle des champs des sciences humaines, a pour objet l'étude des interactions sociales et culturelles

¹ - "Management, l'essentiel des concepts et pratiques", op. cit. p.41.

individuelles et collectives. Contrairement à la psychologie, dont l'objet premier est l'**individu**, la sociologie oriente sa réflexion plutôt sur les **groupes humains** et cherche en priorité à comprendre les déterminants collectifs des attitudes et des comportements des acteurs et des groupes.

Ainsi, certains concepts et problématiques de la sociologie apparaissent comme importants pour les managers.

Quel est l'impact des méthodes de scolarisation sur les compétences des futurs employés ? En quoi les changements de travail modifient-ils le marché du travail et la clientèle ? **Les réponses de ce type de questions – essentiellement sociologique – seront déterminantes pour opérer des choix stratégiques.**

2- Les Sources du Management Contemporain

La connaissance de l'histoire du management peut faciliter la compréhension du nombre de méthodes et théories de management contemporaines.

L'étude des origines de nombreux concepts actuels et leur évolution reflète non seulement celle des besoins des entreprises, mais aussi celle de la société dans son ensemble.

Dans cette introduction, nous passerons en revue l'ère pré-moderne (2-1), l'école classique du management (2-2), l'école des relations humaines (2-3), l'école quantitative (2-4).

2-1- L'ère pré-moderne

Les hommes exercent des activités organisées et pratiquent le management depuis des milliers d'années, et même davantage. Certains paléontologues n'ont-ils pas trouvé des traces de taillage de silex à la chaîne du temps ?¹ Les pyramides d'Egypte et la Grande Muraille de Chine témoignent que des grands projets, impliquant des dizaines de milliers de personnes, étaient déjà mis en œuvre bien avant l'époque moderne. Les pyramides en offrent un exemple particulièrement intéressant. La construction d'un seul de ces monuments occupait des milliers d'individus pendant plusieurs décennies. Qui se chargeait d'indiquer à chaque individu ce qu'il était censé faire ? Qui s'assurait de l'existence d'un stock suffisant de pierres afin de prévenir toute interruption du chantier ? **Ce genre de responsabilités incombait aux**

¹ - Dossier spécial : « 100 ans de management », l'Essentiel du Management, n°42, août 1998.

managers. Peu importe le nom qu'on leur donnait alors ; il fallait que quelqu'un planifie le travail, organise la main – d'œuvre, gère l'approvisionnement en matériaux et dirige les ouvriers.

Egalement, L'exemple de **Michel – Ange** qui gérait une véritable PME (petite et moyenne entreprise) est très patent ¹. A Florence, une vingtaine d'ouvriers l'aident à tailler les tombes de marbre de la chapelle funéraire des Médicis et deux cents autres au moins contribuent, sous sa direction, à la construction de la bibliothèque Laurentienne.

Michel-Ange recrute et forme lui-même ses ouvriers ; il les répartit en équipes et opère un suivi détaillé du personnel. Chaque semaine, il répertorie ainsi le nom, le nombre de journée de travail et le salaire de tous ses employés. Chaque jour, il passe en revue les divers chantiers placés sous sa responsabilité, contrôle l'avancement des travaux et règle les éventuels problèmes.

Ce simple exemple historique illustre bien que l'organisation des activités ainsi que la fonction managériale sont apparues bien avant la révolution industrielle.

Pour autant, ce n'est qu'au cours de tout derniers siècles, et plus particulièrement du XX^e siècle, que le management a réellement commencé à faire l'objet d'une étude systématique, à constituer un champs de connaissance propre et à s'imposer enfin comme une discipline à part entière.

2-1-1 Adam Smith : Pionnier du management

Généralement, le nom d'**Adam Smith (1723-1790)** n'est évoqué dans les cours d'économie qu'à travers ses contributions à la doctrine économique classique. **Mais la richesse des nations (1776) renferme un exposé sur la division du travail pour les entreprises et la société².**

A. Smith définit la division de travail comme étant : **la décomposition rationnelle du travail en tâches, parcellaires et répétitives.**

A. Smith en déduit que la division du travail augmente la productivité car elle permet de développer le savoir –faire et la dextérité de chaque ouvrier, évite les pertes de temps ordinairement liés aux

¹ - « Management, l'essentiel des concepts et pratique » ; Stephen Robbins, David Decenzo et Mary Coulter et Charles –Clements Rüling, 536p. Pearson Education, France 2011, Nouveaux horizons- Ars, Paris (7^{ème} édition).

² - A. Smith, recherche sur nature et les causes de la richesse des nations, Paris, Economica, 2000.

changements de poste... Aujourd'hui, la grande popularité des emplois spécialisés – dans certaines activités tertiaires telles que l'enseignement ou la médecine, tout comme sur les chaînes de montage des usines automobiles – découle justement des avantages économiques de la division du travail, soulignés par A. Smith il y a plus de deux siècles.

2-1-2 Impacts de la révolution industrielle sur les méthodes de management.

La révolution industrielle née en Grande Bretagne à la fin du XVIII^e siècle avant de se diffuser dans toute l'Europe et l'Amérique du Nord. Elle est caractérisée par l'avènement simultané de l'énergie mécanique qui s'est substituée à l'énergie humaine, de la production de masse et de modes de transport plus efficaces.

L'énergie mécanique, la production de masse, la réduction des coûts de transport –conséquence du développement rapide du chemin de fer et l'absence de réglementation favorisent en outre le développement des grosses compagnies tel le cas d'**Andrew Carnegie** qui s'approprie les deux tiers de l'industrie sidérurgique. Ainsi, l'apparition de grandes entreprises exigent la mise en œuvre d'un management rigoureux. **Le besoin d'une théorie formelle permettant de guider les managers dans la gestion de leurs affaires se fait alors cruellement sentir. Mais il faut pourtant attendre le but du XX^e siècle pour assister aux premières grandes étapes de son élaboration.**

2-2- Les pionniers de l'école classique de management : Frederick

Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber

L'école classique se subdivise en deux catégories : le management scientifique d'une part et la théorie administrative générale d'autre part. Les théoriciens du management scientifiques (Taylor, Gilbreth et Gantt) envisagent la question du management sous l'angle de l'**augmentation de la productivité ouvrière**, tandis que les tenants de la théorie administrative (Fayol, Weber) s'intéressent à l'**organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace.**

2-2-1- L'approche scientifique du management

(L'approche Américaine)

1- Frederick Winslow Taylor, Gilbreth et H. Gantt

L'année 1911 constitue la date exacte de la théorie du management moderne avec la publication des principes d'organisation scientifique des usines de Frederick .W – Taylor (1856-1915) ¹.

Les principes de cette théorie devraient être aussitôt adoptés par les managers du monde entier. L'ouvrage décrit la théorie du management scientifique qui est une méthodologie scientifique pour établir la « manière optimale » de réaliser une tâche (le « one best way »).

Ainsi, Taylor est considéré comme le père de la théorie du management scientifique.

Le Management scientifique est une méthodologie scientifique pour définir la manière optimale de réaliser une tâche.

Taylor dégage quatre principes de base de Management²et affirme que le respect de ces principes assurera la prospérité de tous : les employés seront mieux payés et les dirigeants verront leurs bénéfices augmenter.

Force est de souligner que le management scientifique taylorien commence à constituer la norme du management moderne et pour cause :

- Entre 1901 et 1911, dix huit entreprises au moins adoptent l'une des variantes de sa théorie.
- Harvard Business school impose l'approche taylorienne au cœur de tous ses cursus d'enseignement.
- En 1909, Taylor lui-même commence à enseigner à Harvard.
- **En 1911, les principes d'organisation scientifiques des usines devient d'emblée un best-seller.**
- Dès 1914, les conceptions tayloriennes ont acquis une telle popularité qu'à New York, une exposition sur l'efficacité économique inaugurée par Taylor attire un public estime à 69000 personnes³.
- En 1908, le montage de la Ford T demande douze heures vingt, dans les années 20, une heure vingt suffit.

¹ - F.W. Taylor, Principes d'organisation scientifique des usines, Paris, DUNOD, 1911 (tra.fr) et la direction scientifique des entreprises, Paris, Dunod, 1975 (trad. fr).

² - BENTAHAR Mohammed, Management, composants et processus, Paris, Editions publibook, 2013 :

³ - Management, l'essentiel des concepts et pratiques, op.cit. p.4

Toujours est-il que bien que ses idées aient été diffusées non seulement aux Etats-Unis, mais aussi en France, en Allemagne, en Russie et au Japon, c'est sur l'industrie américaine que Taylor aura le plus d'influence.

Par ailleurs, les idées de Taylor incitèrent d'autres personnes à mettre au point et à développer leurs propres méthodes de management scientifique. Ses principaux disciples sont Frank Lillian Gilbreth ¹ ainsi que Henry Gantt.

2- Apport des époux Gilbreth Gilbert.

Entrepreneur en bâtiment, Frank Gilbreth abandonne sa carrière en 1912 pour se consacrer à l'étude du management scientifique. Avec sa femme Lillian, psychologue, il travaille sur une organisation de travail permettant d'éliminer les gestes inutiles. **Mais Frank Gilbreth est surtout connu pour ses expériences sur la réduction du nombre de gestes nécessaires au briquetage.**

En outre, les Gilbreth élaborent un système baptisé «Therligns» (anagramme de Gilbreth). C'est un système de classement répertoriant dix-sept mouvements élémentaires de la main tels que : « chercher », « choisir », « saisir » ou « tenir ». Ce système permet d'analyser de façon précise les phases successives des gestes des ouvriers.

3- Apport de Henry Gantt

A l'instar de Taylor et des époux Gilbreth, Gantt cherche lui aussi, par l'investigation scientifique, à rendre les ouvriers plus efficaces.

Gantt développe certaines idées de Taylor en leur adjoignant quelques unes des siennes. Il conçoit une méthode de motivation offrant aux ouvriers la possibilité d'obtenir une prime s'ils achèvent leur travail avant la fin du temps imparti.

Mais, Gantt est surtout connu pour avoir inventé un graphique à barres susceptible de servir d'outil de planification et de contrôle du travail appelé : « **diagramme de Gantt** ».

Intérêt du management scientifique

Pour bien appréhender le management scientifique, il faut le replacer dans son contexte. L'époque dans laquelle Taylor, les époux Gilbreth et Gantt était caractérisée par un niveau de vie très bas, une main d'œuvre abondante.

¹ - F.B. Gilbreth, Motion Study, New York, D. Van Nostrand 1911, F.B. Gilbreth et L.M. Gilbreth, Fatigue study, New York, Sturgis and Walton, 1916.

Au début du siècle , Midvale Steel –entreprise sidérurgique – emploie une vingtaine ou une trentaine d’ouvriers dont l’unique tâche consiste à charger des gueuses de fonte sur des chariots. De nos jours, un seul ouvrier équipé d’un élévateur hydraulique pourrait réaliser en quelques heures la totalité de leur production quotidienne.

Egalement, les avancées de Gilbreth en matière de briquetage prennent tout leur sens dans la mesure où la plupart des bâtiments de qualité sont alors construits en briques, que les terrains sont bon marché et que la grande part du coût de fabrication d’un’ usine ou d’une maison est imputable aux matériaux (les briques) ainsi que la main d’œuvre.

4-L’approche administrative du management: Henri Fayol,Max Weber (L’Approche européenne du management)

Henry Fayol et Max Weber ont joué un rôle capital dans le développement de la théorie administrative générale.

- Henri Fayol

Henry Fayol définit le mangement comme un ensemble universel de fonctions :

Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler

Les écrits fayoliens (de Fayol) (1841-1925)¹ sont contemporain de ceux de Taylor. Toutefois, si **Taylor** s’intéresse au management des ateliers en lui appliquant une méthodologie scientifique, Fayol traite pour sa part de l’activité de l’ensemble des managers, en s’appuyant sur son expérience personnelle.

Taylor était un scientifique, alors que Fayol en tant que directeur général était un homme de terrain.

Le management fayolien repose sur quatorze principes, sorte de vérités fondamentales ou universelles pouvant être enseignées dans les écoles et les universités².

- Max Weber : le modèle bureaucratique

Max Weber (1864-1920), sociologue allemand est une grande figure européenne de la réflexion sur les organisations. Au début du XX^{ème} siècle, il

¹ - H. Fayol, Administration générale et industrielle, Paris, Dunod, 1916.

² - Bentahar Mohammed, Management, composants et processus, op.cit.

trace une description de l'activité organisationnelle fondée sur les relations d'autorité¹.

Le modèle mis en place par Max²Weber baptise Bureaucratie, se caractérise par :

- La division du travail.
- Une hiérarchie clairement définie.
- Des règles et des normes précises.
- Un mode relation interpersonnel..

Force est de conclure que toute étude historique présente l'avantage de nous permettre de tirer les leçons du passé. Un certain nombre de méthode et concepts actuels de management découlent ainsi directement des contributions des auteurs classiques.

3- Intérêt de l'approche des relations humaines

La grande crise de 1929 ainsi que la remise en cause des classiques et leur vision mécaniste de l'ouvrier a suscité un intérêt grandissant pour la gestion des relations humaines.

Les classiques considéraient l'entreprise et ses employés comme des machines. Les managers s'apparentaient à des ingénieurs, ils assuraient l'approvisionnement régulier de ces machines et veillaient à ce qu'elles soient correctement entretenues. Si l'employé se montrait incapable de produire les quantités demandées, il suffirait de :

- redéfinir le poste;
- graisser la machine.

Dans cet état de fait, le personnel se trouve complètement aliéné. Ainsi, l'approche des relations humaines offrit aux managers le moyen de réduire ce sentiment d'aliénation et d'améliorer le rendement.

Au cours des années 30, les effets dévastateurs de la grande crise entraîneront un renforcement considérable du rôle de l'Etat dans la vie des gens et des entreprises. Aux Etats-Unis, sous le président Franklin Roosevelt, en l'espace de quelques années entre 1935 et 1938, les interventions politiques se multiplièrent :

¹ - M. Weber, the theory of social and Economic organisations, édition, dirigée par T. Pearson, traduit par A.M. Henderson et T. Pearson New York, Free Press, 1947.

² - Management composants et processus, op. cit.

- Promulgation du social security act en faveur des retraités ;
- Légitimation des droits des organisations syndicales ;
- Introduction d'un salaire horaire minimal garanti ;
- Instauration du premier système national d'indemnisation chômage.

Ainsi, ces différentes interventions mettaient l'accent sur l'importance de l'ouvrier, et partant sur l'humanisation de l'environnement de travail.

Tout au long du XIX^e siècle et jusqu'au début du XX^e siècle, de nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du facteur humain dans le succès d'une entreprise. Nous citons notamment : Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet, Chester Bernard et Elton Mayo.

3-1- Robert Owen (1771-1858) homme d'affaire

Grand homme d'affaire écossais, **Robert Owen**, écœuré par la cruauté des méthodes de production en vigueur dans son pays- l'emploi des enfants (dont beaucoup âgés de moins de 10 ans), les journées de treize heures, les conditions de travail désastreuses- **il reproche aux industriels de mieux traiter leurs équipements que leurs ouvriers**. Owen affirme dès cette époque que l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Il considère que le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable en terme de management.

Ainsi, il se prononce dès 1825 en faveur d'un horaire réglementé pour tous (dans sa propre filature, il fera passer le temps de travail de quatorze à douze heures, avec pause payée pour le repas..), d'une législation sur le travail des enfants, de la promotion de l'instruction publique¹...

3-2- Hugo Munsterberg industrielle : Père de la psychologie

• **Hugo Munsterberg** est le père de la psychologie industrielle consistant à étudier de façon scientifique les individus au travail, en vue d'optimiser leur productivité et leur adaptation professionnelle.

¹ - R.A. Owen, A New View of society, New-York, E.Bliss and White, 1825.

Dans un texte intitulé *psychologie and industrial Efficiency*¹, il affirme que l'étude scientifique du comportement humain permet d'identifier certains schémas, de base et d'expliquer les différences individuelles.

Munsterberg établit pour la première fois un lien entre le management scientifique et la psychologie industrielle : ces deux disciplines viseraient à améliorer l'efficacité des entreprises par le biais de l'analyse scientifique grâce à un meilleur ajustement des compétences individuelles aux exigences des divers emplois.

Force est de souligner que l'essentiel de nos connaissances actuelles en matière de sélection, de formation professionnelle, de définition de poste et de motivation s'appuie sur les travaux de Munsterberg.

3-3- Mary Parker Follet : spécialiste en philosophie sociale (1868-1933)

Mary Parker Follet soutient que l'organisation des entreprises devrait être étudiée du point de vue des comportements individuels et collectifs.

Par ailleurs, Mary Parker estime que : la logique de la responsabilité est préférable à la logique de l'obéissance et à l'autorité et que le travail du manager consisterait à coordonner l'effort collectif et à exercer le pouvoir avec les employés au lieu de l'exclure. Managers et ouvriers doivent se considérer comme des partenaires au sein d'un seul et même groupe en ce sens que le potentiel de chacun ne peut s'exprimer selon elle qu'à travers le groupe.

C'est dire que Mary Parker Follet défend une vision plus humaniste du management.

3-4- Chester Barnard : Nécessité de rendre le management classique plus humain

Chester Barnard expose ses idées dans un ouvrage intitulé *the functions of executive* (1938)².

¹ - H. Munsterberg, *psychologie and industrial efficiency*, Boston, Houghton Mifflin, 1913.

² - C.I. Barnard, *the functions of the executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press 1938.

Chester Barnard considère que la principale fonction du manager consiste à communiquer avec ses subordonnés et à les stimuler afin d'obtenir de leur part un effort plus important. **La réussite d'une entreprise selon Barnard dépend en grande partie de la coopération de ses employés et de leur soumission à l'autorité.** Mais aussi de sa capacité à entretenir de bonnes relations avec les individus et les institutions qu'elle est amenée à côtoyer régulièrement.

Egalement, du fait de la dépendance étroite de l'entreprise vis-à-vis des investissements, des fournisseurs, des clients et des autres partenaires, Barnard considère que les managers doivent en premier lieu examiner l'environnement externe.

Par ailleurs, aussi efficace une entreprise soit-elle, si la direction se montre incapable d'assurer un approvisionnement continu en matières premières ou de trouver des débouchés pour ses produits, sa survie se trouve directement menacée.

3-5- Elton Mayo (1880-1949) (l'effet Hawthorne)

Entamées en 1924 et poursuivies jusqu'au début des années 30, **les expériences de Hawthorne représentent incontestablement l'une des plus importantes contributions à l'approche du management sous l'angle des relations humaines.**

Ces expériences ont été entreprises à Cicero, dans l'Illinois, au sein des usines Hawthorne, propriété de Western Electric company¹ (ancêtre de la société Lucent Technologie). **L'expérience avait consisté initialement à observer l'évolution de la productivité des ouvriers en fonction de l'éclairage.** Les ingénieurs de la Western Electric déduisent que : **L'intensité lumineuse n'a pas de répercussion directe sur la productivité de groupe.**

En 1927, ils (les ingénieurs) proposent à Elton Mayo, professeur à Harvard, et à ses collaborateurs de participer à leurs travaux en tant que consultant.

Les conclusions de Mayo soulignent l'existence d'un lien étroit entre sentiment et comportement, ainsi que l'importance du poids du

¹ - E. Mayo, the Human problems of an Industriel civilisation, New York, Macmillan 1933 ; Roethlisberger F.J. et Dickson W.J., Management and the worker, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1939.

groupe sur les comportements individuels et sur le rendement des ouvriers. Ses conclusions mettent aussi en avant le fait qu'en matière de productivité, l'argent pèse bien moins que les sentiments et la sécurité du groupe. Cet ensemble de constatation d'Elton Mayo sont résumées sous l'application d'«effet Hawthorne».

La plupart des spécialistes s'accordent à penser que les expériences de Hawthorne, sous la direction de Mayo, influencèrent profondément l'orientation ultérieure des études en management.

D'autres auteurs sont également cités ? Et pour cause : leur engagement en faveur d'une humanisation des méthodes de management.

Il s'agit de : **Dale Carnegie, Abraham Maslow et Douglas Mc Gregor**. Ils soulignèrent unanimement l'importance que revêt à leurs yeux la satisfaction de l'employé – **affirmant qu'un ouvrier satisfait ne pouvait que devenir un ouvrier productif.**

-Dale Carnegie

Toutefois, force est de remarquer que les spécialistes de management omettent souvent de mentionner le nom de Dale Carnegie bien que ses idées aient influencé de manière considérable l'exercice de cette discipline.

Dale Carnegie expose ses idées dans son ouvrage *How to Win Friends and Influence People*¹.

Selon Carnegie, pour réussir il faut :

- 1- Faire en sorte que les autres se sentent importants, en leur témoignant une sincère reconnaissance de leurs efforts ;
- 2- Laisser les gens parler, en se montrant compréhensif et en « ne les accusant jamais d'avoir tort » ;
- 3- Mettre toujours en valeur leurs bons côtés et en permettant aux fautifs de sauver la face.

-Abraham Maslow : la hiérarchie des besoins

L'apport d'A. Maslow réside dans le fait qu'il propose une classification hiérarchique des cinq besoins : besoins psychologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto-accomplissement².

¹ - D. Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, New York, Simon and Schuster, 1936.

² - A. Maslow, « A theory of Human Motivation », *psychological Review*, Juillet 1943, pp.370-396.

Selon la pyramide des besoins, Maslow considère que chacun de ces besoins doit être satisfait avant que le suivant n'entre en ligne de compte et qu'à partir du moment où l'un d'eux se trouve comblé, son influence comportementale disparaît¹. **Ainsi, cette hiérarchie des besoins d'A. Maslow demeure incontestablement l'une des théories les plus connues en matière de motivation. Aucun ouvrage de management n'est censé d'ignorer.**

-Douglas Mc Gregor : la théorie X et la théorie Y

Bien que Mc Gregor ait formulé deux hypothèses contradictoires – la théorie X et la théorie Y², il considère que seule cette dernière dépeint au mieux, la véritable nature de l'ouvrier. Elle doit par conséquent guider l'exercice de management.

- **La théorie X**

La théorie X propose une vision négative de l'être humain. Selon cette conception, l'être humain manque d'ambition, il n'aime pas travailler, il cherche à fuir ses responsabilités. Par conséquent, il a besoin d'être étroitement surveillé pour pouvoir fournir un travail efficace.

- **La théorie Y**

A l'opposé de la théorie X, la théorie Y soutient que l'être humain est capable de s'autodiscipliner, d'assumer ses responsabilités et qu'il lui paraît naturel de travailler que de se reposer ou de s'amuser.

Force est de conclure que Carnegie, Maslow et Mc Gregor³ partagent un optimisme inébranlable aux capacités de l'être humain. Ils restent convaincus de la justesse fondamentale qu'ils défendent et de la pertinence de leurs conceptions. Tous exercèrent et continuent d'exercer une influence incontestable sur la théorie et la pratique du management.

Par ailleurs, on notera un dernier groupe, parmi les adeptes d'une approche fondée sur les relations humaines.

Ce groupe de psychologues et de sociologues tentant de prôner une étude scientifique du comportement des individus au sein des entreprises. Il s'agit des comportementalistes (ou behavioristes).

Voir également, Motivation and Personality, New York, Harper and Row, 1954.

¹ - Management, composants et processus, op.cit.

² - D. Mc Gregor, the Human side of Enterprises, New York, Mc Grow- Hill, 1960.

³ - MC Gregor enseignait depuis une douzaine d'années au Massachusetts Institute of Technology (MIT).

- **L'approche comportementaliste ou béhavioriste du management : F. Skinner, N. Miller, J.C. Dollard ou A. Bandura**

A l'inverse des théoriciens du mouvement des relations humaines, les comportementalistes essayent **d'expliquer objectivement et scientifiquement les comportements des êtres humains. Pour ces auteurs, les comportements humains sont essentiellement le produit des interactions des sujets avec l'environnement.**

Force et de conclure que l'approche de management sous l'angle des relations humaines est encore d'actualité dans la mesure où toutes les questions liées au leadership, à la motivation à la détection des profils psychologiques, à la définition des postes et des organigrammes, à la culture d'entreprise, à l'optimisation du travail en équipe, à l'évaluation des performances, à la gestion des conflits, à l'orientation professionnelle, à la formation des cadres, aux processus décisionnel participatif, aux systèmes de rémunération par équipes et aux techniques de négociation doivent beaucoup aux contributions de ces chercheurs et ce depuis Robert Owen, en passant par Elton Mayo jusqu'aux comportementalistes (ou béhavioristes).

4- Intérêt de l'approche quantitative

L'approche quantitative du management, souvent désignée sous le nom de recherche opérationnelle (RO) ou de sciences du management s'est développée à partir des méthodes mathématiques et statistiques mises au point lors de la seconde mondiale. Après la guerre, la plupart des méthodes quantitatives exploitées par les militaires trouvèrent une nouvelle application dans le monde des affaires.¹

Les méthodes statistiques ont été utilisées en vue d'améliorer la prise de décision. Au Pentagone, aux Etats Unis, on employa à quantifier des schéma de répartition des ressources sur la base d'une analyse coût/profit.

Il va sans dire que les techniques quantitatives influencent réellement les méthodes de management actuels en ce sens que l'approche quantitative du management suppose **le recours aux statistiques et aux modèles mathématique d'optimisation. De ce fait, la programmation linéaire permettrait ainsi aux managers d'améliorer la répartition de leurs ressources.**

¹ - C.C. Holt, "Learning How To plan production, Inventories, and Work Force", Operations Research, Janvier/ Février 2002, pp.96-99.

Egalement, l'échelonnement des travaux tire par ailleurs grand profit d'une analyse sous l'angle du chemin-critique, tandis que la détermination du niveau optimal des stocks se trouve facilitée par l'adoption des modèles économiques de réapprovisionnement.

A la fin des années 60, les cours de mathématiques, de statistiques et de management opérationnel étaient devenus obligatoires dans la plupart des écoles de commerce.

Ceci étant pour toute génération de Managers, l'utilisation des notions telles que, la théorie des probabilités, la programmation linéaire, la théorie des files d'attente, la théorie des jeux et le concept de la qualité totale (mise en avant par Joseph Juran et Edward Deming) étaient de mise.

En guise de conclusion, forte est de souligner que les événements sociaux influencent de façon profonde la réflexion des théoriciens et les préoccupations des managers. C'est dire que l'émergence de nouvelles approches managériales découlent essentiellement des conditions sociales.

-Cas de l'approche classique : l'accroissement de l'efficacité des entreprises constituait l'objectif central des théories de Taylor, des époux Gilbreth, de Fayol et Max Weber d'autant plus qu'à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, **le monde du travail se révélait hautement inefficace : la plupart des activités de gestion n'étaient ni planifiées, ni organisées, les responsabilités professionnelles demeuraient vagues et ambiguës et les managers, quand ils existaient, n'avaient aucune idée précise de ce qu'ils étaient censés faire. Il devenait donc urgent de mettre un peu d'ordre dans ce chaos et d'améliorer enfin la productivité¹.**

Ainsi, les techniques introduites par les classiques, en particulier le management scientifique devaient fournir précisément le moyen d'y parvenir. Au début du XX^e siècle, le niveau de vie était faible, les salaires modestes et les ouvriers ne possédaient que très rarement leur propre maison. L'industrie réclamait une main-d'œuvre abondante.

Par ailleurs, la mise au point de la manière optimale de réaliser une tâche se répercutant sur les tarifs de l'acier permettant ainsi des gains de productivités.

¹ - Management, l'essentiel des concepts et pratiques, op.cit. p.16.

Par voie de conséquence, le marché s'élargit ; de nouveaux emplois se créent ; les ouvriers et les familles ouvrent la possibilité de se procurer des fours et des réfrigérateurs.

Dans le même ordre d'idée, l'amélioration de l'efficacité des techniques de briquetage introduites par Gilbreth, entraînent une forte baisse des coûts de production, et par suite une multiplication des chantiers : la chute des prix permettait aux industriels de créer de nouvelles usines et aux particuliers d'accéder à la propriété. Par conséquent, il s'en suit l'élévation du niveau de vie.

Références bibliographiques

- Jarrosson B. 100 ans de management, Paris, Dunod , 2004
- Boyer L. 50 ans de management des organisations, les Editions d'organisation, 2005.
- D Rancourt M, Leçon d'histoire sur l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours, Paris, PUF, 1998
- IAE de Paris, GABY J et Schmidt G, (Coord.), 50 ans de management, réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les 50 dernières années, Paris, Pearson éducation, 2006.
- Scheid J.C, les grands auteurs en organisation, Paris, Dunod, 2005.
- Kennedy C., Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Paris Maxima, 2003.
- Morin P., L'art de manager. De Babylone à Internet, Paris, les éditions d'organisation, 1997.

Activités pratiques

- 1- Montrez que les hommes exerçaient des activités managériales depuis bien longtemps.
- 2- Apport d'Adam Smith en management.
- 3- Dans quelle mesure la révolution industrielle a-t-elle influencé les méthodes de management ?
- 4- Similitudes et divergences entre la conception taylorienne (F.W Taylor) et la conception fayolienne (H. Fayol).

- 5- En quoi les conceptions taylorienne et fayolienne sont-elles encore d'actualité aux modes de fonctionnement des organisations ?
- 6- Le modèle théorique wébérien (Max Weber) baptisé bureaucratie est-il aujourd'hui adapté ou inadapté au fonctionnement des organisations ?
- 7- L'école des relations humaines constitue-t-elle une rupture, un prolongement ou une continuité de l'école classique ?
- 8- En quoi l'approche managériale par les processus, l'approche systémique du management et la théorie de la contingence constituent-elles une véritable révolution par rapport à l'analyse classique et à l'analyse des relations humaines.

III- Management Stratégique

Le Management Stratégique diffère des autres aspects de la gestion à savoir le **Management opérationnel**.

Caractéristiques du management stratégique (MS)

Le (MS) se caractérise par :

- La complexité et l'incertitude ;
- Concerne l'ensemble de l'organisation ;
- Traite les problèmes fondamentaux ;
- Implication à long terme.

Caractéristiques du Management opérationnel (MO)

- Routinier ;
- Spécifique à chaque fonction ;
- Implication à court terme.

Les tâches opérationnelles consistent essentiellement à gérer au mieux des ressources préalablement déployés le plus souvent dans une partie spécifique de l'organisation.

Le pilotage opérationnel qui absorbe l'essentiel du temps du Manager (les comptables se focalisent sur les questions financières ; les commerciaux sur les ventes) est indispensable au déploiement de la stratégie mais il (le pilotage opérationnel) n'est pas du (M.S).

Le champs du MS est plus large que n'importe laquelle des activités opérationnelles.

Le MS a pour objet de gérer :

- Des situations complexes et non routinières ;\$
Et d'aborder :
- Les problèmes au niveau de l'ensemble de l'organisation, et non dans leurs implications spécifiques à chacune des fonctions opérationnelles (comptabilité, finance, pon, ressources humaines,...)

Certes, chacune de ces activités est importante mais aucune ne suffit à appréhender la réalité de l'organisation dans son ensemble.

Le MS ne se limite pas à prendre exclusivement des décisions déterminantes pour l'avenir de l'organisation ; Il a pour objet d'assurer que la stratégie est effectivement mise en œuvre.

Ceci étant, l'analyse stratégique (I), les choix stratégiques (II) et le déploiement stratégique (III) constituent les éléments composants le MS.

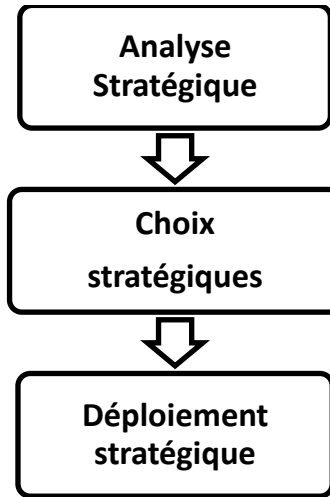
Le MS consiste à déterminer et à comprendre la situation stratégique de l'organisation.

Les choix stratégique consiste à :

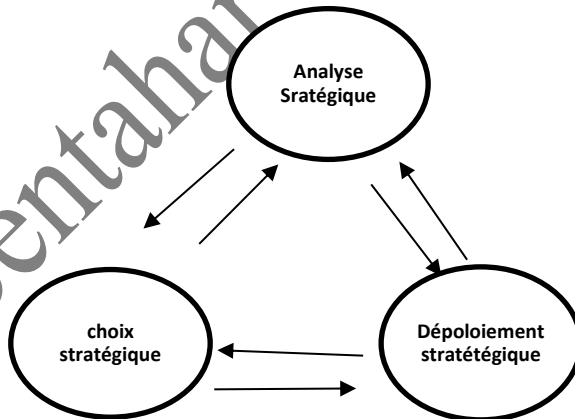
- Formuler les options possibles ;
- Les évaluer ;
- Et les sélectionner

Le déploiement stratégique, quant à lui à pour objet de mettre en œuvre la stratégie retenue.

Dans la pratique, le processus de MS n'est pas linéaire comme le montre le schéma ci-dessous.



Mais, au contraire, ses composants sont interdépendantes (voir schéma ci-dessous).



1 - Analyse stratégique

L'Analyse Stratégique (AS) consiste à comprendre la situation stratégique de l'organisation en termes :

- d'environnements externes ;
- de ressources et de compétences internes ;
- d'attentes et d'influences des parties prenantes.

L'analyse de ces trois éléments est déterminante dans la définition de la stratégie.

Ainsi, l'objectif de l'**A.S.** consiste à établir une cartographie des influences qui déterminent le succès présent et futur de l'organisation et ce à travers :

L'identification des opportunités offertes par l'environnement et ses menaces et des ressources et les compétences détenus par l'organisation.

Par ailleurs, l'analyse stratégique ne devrait pas rester à ce niveau en ce sens qu'il est toujours probable que la stratégie actuellement suivie ne concorde pas avec les recommandations émanant de l'analyse stratégique (les réalisations ne concordent pas avec les prévisions). Pour ce faire,

La gestion de cet écart est un problème fondamental en analyse stratégique. Ce réajustement pourrait être minime comme il pourrait impliquer un realignement fondamental de la stratégie.

L'intérêt revient du fait que l'organisation pourrait comme être pour ne pas supporter ce realignement. Ainsi, il s'agit là d'un problème essentiel de l'analyse stratégique.

Toutefois, s'il est unanimement admis que tous les écrits en stratégies considèrent que l'analyse de l'ENV(A) l'analyse des ressources et des compétences et l'analyse B des objectifs de différentes parties prenantes (C) constituent les trois composantes essentielles de l'analyse stratégique, il existe certaines oppositions entraînant deux approches différentes :

- L'approche de la stratégie déduite (1) ;
- L'approche de la stratégie construite (2).

1- L'approche de la stratégie déduite.

La stratégie déduite considère que l'environnement contraint fortement les choix stratégiques. Pour ce faire, il s'agit :

D'abord d'identifier des opportunités et les menaces présentes dans l'ENV **puis** à élaborer la stratégie de telle manière que les forces et les faiblesses de l'organisation s'adaptent à ces conditions environnementales.

Les protagonistes de cette approche ont été fondamentalement influencés par les travaux de **Michaël Pirter**.

L'ouvrage le plus influent a été indiscutablement celui du « choix stratégiques et concurrence : tq d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie » Economica, 1982.

L'ouvrage présente des outils permettant d'analyse la structure concurrentielle d'une industrie afin de permettre aux managers de sélectionner les secteurs les plus intéressants, et défini par la même la stratégie la plus adaptée à son environnement.

Dans l'approche de la stratégie déduite, les stratégies sont conçues en fonction de l'analyse des forces structurant l'environnement concurrentiel. Ainsi, les décisions stratégiques procèdent d'une démarche adaptative dans laquelle l'organisation devra se plier aux caractéristiques de l'ENV dans lequel elle évolue.

2- L'approche de la stratégie construite

A l'inverse, la démarche de la stratégie construite prend comme point de départ les ressources et les compétences de l'organisation.

C'est dire que si dans l'approche de la stratégie déduite, l'organisation est amenée à s'adapter aux règles établies dans son environnement, dans l'approche de la stratégie construite¹, l'organisation cherche à construire un environnement à ses mesures.

2-1 Analyse de l'environnement

Introduction

Dans l'analyse de l'ENV plusieurs difficultés se posent :

1^{ère} difficulté : il conviendrait d'abord de ne se limiter qu'aux influences environnementales susceptibles d'avoir un impact réel sur l'organisation.

2^{ème} difficulté concerne l'incertitude : Gérer l'incertitude n'est pas une tâche aisée à réaliser du fait du rythme des innovations technologiques et la

¹ - La notion de stratégie construite est clairement expliquée dans l'ouvrage de G. HAMEL et C.K. Prahalab, « la conquête du futur », inter éditions, 1995.

globalisation des échanges qui provoquent des changements de plus en plus nombreux rapides et imprévisibles.

Pour ce faire, l'analyse de l'ENV passe impérativement par :

- la définition de la nature de l'ENV(1) ;
- un audit des influences environnementales (2) ;
- la prise en compte de l'ENV immédiate (3) ;
- l'analyse du positionnement concurrentiel (4) ;

L'objectif de cette analyse consiste à identifier et de comprendre :

Les opportunités et les menaces de l'ENV

2-1-1 Définition de la nature de l'ENV

L'analyse stratégique devrait débiter par l'étude du degré de l'ENV du fait que la maîtrise de l'incertitude constitue l'un des problèmes curieux du management stratégique.

A ce niveau, deux aspects devraient être pris en compte :

- Ce degré de stabilité de l'ENV,
- Sa complexité.

Les conditions de l'ENV sont simples et stables plus il est facile de la comprendre. Plus les conditions sont dynamiques et complexes (cas des NTIC) plus l'appréhension de l'ENV demeure difficile.

2-1-2 Audits des influences environnementales

L'audit des influences environnementales consiste à identifier les facteurs macro-environnementaux susceptibles d'impacter le développement de la performance de l'organisation.

Nous citons notamment :

- La politique gouvernementale ;
- La démographie ;
- Les facteurs socio-culturels ;
- Le marché des capitaux ;
- La technologie.

Dans ce cas de figure, il est recommandé d'» débiter l'analyse par l'identification des influences qui ont été particulièrement importantes dans le passé et vérifier si elles constituent de l'être aussi bien pour l'organisation que pour les concurrents. Cette approche de l'analyse s'appelle : **Analyse PEST.**

Cette approche consiste à recenser les facteurs : **politiques, économiques, social et technologiques** qui influencent l'organisation.

A ce niveau, il conviendrait de souligner que certaines notions ou certaines industries au sein d'une même notion sont plus compétitives. Dans son ouvrage : l'avantage concurrentiel des nations connu sous le nom de diamant de M. Porter, ce dernier considère que cela revient à des conditions à chaque nation et à chaque industrie.

Ceci étant, au niveau national, différents gouvernements ont fait appel au diamant de porter pour pouvoir définir les politiques gouvernementales susceptibles de permettre l'amélioration de l'avantage concurrentiel de leurs industries.

2-1-3 L'environnement concurrentiel : modèle des 5 forces de Michaël Porter

Si le diamant de Porter fournit une méthode permettant de dégager les facteurs nationaux et supra nationaux susceptibles d'influencer la compétitivité d'une organisation d'un pays, l'analyse de 5 forces de la concurrence élaborée par Michaël PORTER¹ consiste à :

Déterminer les forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans une Industrie.

2-1-4 La position concurrentielle d'une organisation

Il va sans dire que toute organisation qu'elle soit publique ou privée est en situation de concurrence. La première pour l'obtention des ressources, la 2^{ème} pour le partage des parts de marché. De ce fait, les Managers qu'ils soient publics ou privés sont amenés impérativement à déterminer la position concurrentielle de leurs organisation et leurs implications stratégiques.

Certes, les audits des influences environnementales et l'analyse concurrentielle sont à même de constituer des éléments de réponse pour la détermination de leurs positions concurrentielles, mais il existe des outils facilitant davantage cette analyse. Nous citons notamment :

- Le groupe stratégique (1) ;

¹ - Michaël PORTER « choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, 1992.

- Le segment de marché (2) ;
- La valeur perçue par les clients (3) ;
- Attraits du marché et atouts de l'entreprise (4).

1- Le groupe stratégique

Un des problèmes de l'analyse de la concurrence réside de la difficulté de déterminer avec une grande précision les frontières de l'Industrie (cas de l'industrie de l'horlogerie) comprenant par exp. Seiko, firme multinationale diversifiée commercialisant plus de 3000 modèles alors que Jasper, artisan Suisse, modèle de luxe à plus de 1500 euros. Peut-on les considérer comme des concurrents.

Pour résoudre ce problème, il ya deux notions :

- La détermination du groupe stratégique ;
- La détermination du segment de marché .

La détermination des groupes stratégiques consiste à réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont similaires qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de compétitivité. Plusieurs facteurs permettent de construire des groupes stratégiques, Nous citons entre autres :

- Les réseaux de distribution ;
- Technologies adoptées ;
- Politique des prix ;
- Niveau d'endettement ;
- La taille ;
- Etc...

La détermination des groupes stratégiques est utile à plus d'un titre :

- Elle permet d'identifier qui sont les concurrents directs ; à préciser les différents groupes stratégiques et à définir les facteurs de compétitivité pour chaque groupe ;
- Elle fournit au groupe la possibilité de migrer vers d'autres groupes, en fonction bien entendu des barrières à l'entrée ;
- Elle permet d'identifier les opportunités et les menaces.

2- Le segment de marché

Si l'analyse des groupes stratégique permet d'identifier qui sont les concurrents effectifs ou potentiels, l'analyse des segments de marché a pour objectif d'identifier les similarités et les différences entre les clients et les utilisateurs.

3- La valeur perçue par les clients

La stratégie concurrentielle devra aussi impérativement être élaborée à partir des caractéristiques de l'offre les plus valorisées par la clientèle.

4- Attrait du marché et atouts de l'entreprise (Matrice Attrait/ Atouts)

La matrice attrait/atout est un outil permettant de représenter la position concurrentielle d'une entreprise sur chacun de ses domaines d'activité stratégiques. Elle est utilisée par certaines organisations pour évaluer leur portefeuille de segments stratégique.

Il existe d'autres approches qui font référence à la notion de portefeuille d'activités à savoir notamment :

- Le modèle de portefeuille BCG (Boston Consulting Group) ;
- Le modèle d'Arthur D. Liule et de Mc.Kinsey.

- L'évaluation de la concurrence

Afin d'obtenir une vue d'ensemble de la position concurrentielle d'une organisation, il conviendrait de faire une analyse et d'obtenir des informations suffisantes sur ses concurrents.

Lecture recommandée

Référence essentielle en matière d'analyse de l'environnement d'une organisation :

M.E. Porter « choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, 1982.

2-Analyse des ressources et des compétences

Introduction

Dans le (A) nous avons essayé de montrer l'importance de l'analyse et de la compréhension de l'ENV qui génère à la fois des **opportunités et des menaces** pour le développement de la stratégie de l'organisation.

Toutefois, les stratégies gagnantes dépendent également de la capacité stratégique d'une organisation, elle-même dépendante de trois grands facteurs :

- Les ressources disponibles pour l'organisation ;
- Les compétences qu'elle est capable de mobiliser ;
- L'équilibre entre les ressources, les compétences et les activités dans lesquelles elles sont utilisées.

Pour ce faire, on procède à :

- Un audit des ressources.
- Une analyse des compétences et des compétences fondamentales

2-1 Audit des ressources

L'audit des ressources^{1, 2, 3} a pour objet d'identifier et de classer les ressources auxquelles une organisation pourrait accéder en interne ou en externe lui permettant de développer sa stratégie. Ces sources sont la fois :

- Physiques ;
- Humaines ;
- Financières

Dans l'identification de ces ressources, parfois on sous-estime les ressources intangibles alors qu'elles pourraient constituer dans certaines domaines d'activités l'essentiel de la valeur de l'Entreprise lors de sa cession : cas des cabinets conseil – les produits de luxe ou la restauration. Ainsi, l'image de marque de l'entreprise le réseau de contacts qu'elle a su établir ou sa capacité d'innovation constituent des ressources intangibles incontournables.

¹ - P. Kotler et B. Dubois, Marketing Management, 9^{ème} éd., Publi-Union, 1997

² - P.L. Bescès, P. Dobler, C. Mendoza Martinez, Contrôle de Gestion et management, Montchrestien, 1995.

³ - L. Cadin, F. Guélin, F. Rigeyre, Gestion des R.M. Dunod 1997.

Par ailleurs, lors de l'audit des ressources, deux points devront être soulignés :

1-L'audit des ressources devra identifier aussi bien les ressources que l'entreprise possède légalement que les ressources auxquelles elle (l'organisation) pourrait accéder (clients, réseaux, de contacts) qui pourraient être déterminants sur le plan stratégique sans pour autant constituer une propriété de l'organisation.

2-Parmi l'ensemble des ressources il conviendrait de distinguer les ressources unique qui génèrent un avantage concurrentiel et qui sont difficile à imiter (technologie brevetée,...)

2-2Analyse des compétences :

Ce différentiel de performance entre plusieurs organisations intervenant dans la même Industrie, ne pourrait être lié uniquement au fait qu'elles ne bénéficient de la même dotation de ressources. Le succès pourrait être également le fait de la manière dont les ressources sont déployées pour créer des compétences dans chacune des fonctions.

Toujours est-il que l'analyse des compétences d'une organisation passe par deux étapes successives :

- Analyse de la valeur¹. (2-1)
- Analyse des sources des compétences fondamentales d'une organisation (2-2)

2-2-1-Analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la valeur est utilisée pour évaluer la valeur ajoutée par chacune des étapes d'un processus industriel complexe afin d'identifier celles qui pourraient faire l'objet d'une économie de coût et /ou d'une augmentation de valeur M. Porter lie la détermination des différentes étapes d'un processus et d'évaluation de la valeur ajoutée avec l'analyse de l'avantage concurrentielle d'une organisation.

M. Porter distingue deux grandes fonctions qui constituent les grandes lignes de chaîne de valeur d'une organisation.

Nous citons :

¹ - Une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans « l'avantage concurrentiel de M. Porter » Inter Edition, 1986.

Les fonctions primaires (la logistique amont et aval, la production, la commercialisation et les services).

Les fonctions primaires sont directement impliquées dans la création de la valeur dans la mesure où elles assurent l'offre de produits ou de services.

Les fonctions de soutien (achats, développement technologique ; C. Rott ; l'infrastructure : système de planification, le financement, le contrôle de qualité, système d'information) améliorent l'efficacité et l'efficience des fonctions primaires).

Toutefois, dans la plupart des industries, il est rare qu'une seule organisation prenne en charge l'intégralité des fonctions de création de la valeur, de la conception de l'offre jusqu'au service après-vente pour le client final.

Par ailleurs, il conviendrait d'analyser et de comprendre l'intégralité du processus de création de valeur d'autant plus qu'une part importante de la valeur pourrait en Amont, via chaîne d'approvisionnement et en aval via le distributeur : par exemple, la qualité d'une automobile, au moment où elle est proposée au client est influencée aussi bien par le constructeur lui-même (processus Interne) que par la qualité de ses composants (processus externe : matière première) et par la compétence commerciale du distributeur (processus externe).

2-2-2- Identifications des compétences fondamentales

L'analyse de la chaîne de valeur permet de décrire chacune des fonctions et la manière dont elles sont liées les unes aux autres, tant en interne qu'en externe.

Certes, un seuil de compétences est exigé dans toutes ces fonctions pour assurer le fonctionnement normal de l'organisation. Mais, il est nécessaire d'identifier les fonctions susceptibles de constituer les compétences fondamentales sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Par exemple :

Les supermarchés et les hypermarchés s'appuient sur leurs compétences fondamentales en termes de logistique et de négociation avec les fournisseurs pour réduire leurs coûts et ainsi proposer aux clients des prix particulièrement bas.

Cela leur procure un avantage concurrentiel déterminant par rapport aux petits épiciers.

De leur côté, les épiciers du quartier, de leur côté sont contraintes d'obtenir un avantage concurrentiel en développement des compétences fondamentales différentes comme le service personnalisé, l'ouverture le soir ou le dimanche, les facilités de crédit ou la livraison à domicile. Les composante sont difficiles à imiter par les grandes surfaces sans augmentation significative de leur coûts.

CHAPITRE II

Analyse Stratégique :

Composants et Caractéristiques

- I- L'analyse de l'environnement**
- II- Le Diagnostic stratégique de l'entreprise**
- III- La segmentation stratégique**

IV- Analyse de Portefeuille Stratégique de l'entreprise (voir chapitre V: les modèles stratégiques)

V- La chaîne de valeur

VI- Les groupes stratégiques

I-L'Analyse de l'Environnement

« Ceux qui ignorent les conditions géographiques, montagnes et forêts, défilés périlleux, marais et marécages, ne peuvent conduire, la marche d'une armée ».

SUN TZU (l'art de la guerre)

Il va sans dire que l'analyse concurrentielle **démarre par l'étude de l'environnement** au sein duquel l'entreprise va lutter pour assurer sa survie et sa prospérité (1), puis l'analyse du secteur (2). Dans un troisième point, nous étudierons la notion du champ de bataille concurrentiel (4), puis les facteurs-clés de succès sectoriels (3).

1- L'environnement

L'entreprise se situe à l'intérieur de ce qu'on appelle un **secteur économique**. **Le secteur regroupe la totalité des entreprises qui participent directement ou indirectement, à la production et/ ou à la commercialisation ou offrant des biens services pour satisfaire un type de besoin.**

L'environnement inclut aussi les clients et les « non consommateurs relatifs » du produit (bien et/ou service), et tous les autres acteurs tels que les fournisseurs, les distributeurs, les préconisateurs, l'Etat et tous les autres intervenants possibles.

Pour être plus précis, on peut classer les intervenants et les variables d'influence en découpant l'environnement en deux grands niveaux :

- Le niveau le plus immédiat : le secteur économique
- Le macro-environnement¹

2- L'analyse du secteur

La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par la-même sur les stratégies que les entreprises du secteur vont formuler.

Etudier un secteur économique va donc consister à lister, puis à analyser les facteurs structurants du secteur afin de comprendre les influences réelles qui jouent et les conséquences qui en découlent pour l'ensemble des entreprises du secteur.

En effet, toutes les entreprises appartenant à un même secteur subissent les mêmes influences et c'est leur capacité à évoluer dans cet environnement sectoriel que vont dépendre leurs succès de leurs échecs.

Il va sans dire que chaque secteur ne ressemble réellement à un autre secteur. Et que chaque secteur possède sa propre structure, est régi par ses propres loi, a ses propres contraintes.

L'analyse du secteur consiste à étudier d'abord l'intensité des forces qui structurent un secteur économique et donc définissant les conditions de la concurrence dans ce secteur.

2-1 Etude de l'intensité des forces : les 5 forces de Porter

Une approche très pertinente de ces éléments en proposant d'analyser les « **5 forces** »² qui s'exercent sur toutes les entreprises appartenant à un même

¹ - Pour l'analyse de cet environnement : voir plus loin le model PESTEL

² - Pour l'approvisionnement de ce point, voir plus loin, le modèle portérien.

secteur économique, et aussi de déduire de cette analyse leur intensité : rivalités entre les firmes existantes, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, risque de nouveaux entrants, risque de produits ou services de substitution.

2-2 Cycle de vie du secteur

Comme les produits, les secteurs ont une courbe de vie. L'outil utilisé ici est de même nature utilisé en marketing : **le cycle de vie du produit** qui se caractérise par 4 phases principales : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Par ailleurs, soulignons que le risque de vivre dans un secteur est directement lié à l'âge du secteur :

« **Plus le secteur est jeune et plus l'imprévisibilité est grande et donc le risque ; à l'opposé les surprises et donc les risques sont de plus en plus faibles au fur et à mesure que le secteur vieillit** ».

2-3 L'analyse de la filière : Excellence façon pour l'étude de l'organisation de l'industrie.

La filière comprend l'ensemble des intervenants permettant la mise à la disposition des utilisateurs ou des consommateurs d'un produit ou d'un service. En ce sens la filière est une succession d'activités rendant possible la mise en évidence des métiers et par la même les diverses technologies mises en œuvre.

2-4 Analyse du Métier

Rappelons que **l'environnement** suppose l'existence de filières et à l'intérieur d'elles de multiples acteurs exerçant différents **métiers**.

2-4-1 –Le métier : définition courante.

Généralement, les entreprises se contentent de définir l'entreprise comme étant une « **vocation** ». Et de cette vocation vont dépendre des différences en termes de comportements stratégiques. Nous citons dans ce sens le cas de deux firmes : (**Michelin et Goodyear**).

Ces deux firmes sont amenées à se comporter stratégiquement de manière différente dans un même secteur. Pour cause : elles n'ont pas la même conception du métier que chacune d'elle exerce :

- **MICHELIN** se considère comme un « **manufacturier de pneumatique** » alors que **GOODYEAR** se décrit comme un « **spécialiste du Caoutchouc** ».

De cette divergence de vue sur leur métier réciproque se déduisent tout naturellement des **prises de position différentes sur un plan stratégique**. Ainsi, Michelin se concentre, presque exclusivement, sur **le pneumatique** comme le souligne d'ailleurs François Michelin

« Notre langage c'est le pneumatique. C'est le moins chef possible et le meilleur possible. C'est le seul vrai langage que comprennent les clients »

A l'opposé, **GOODYEAR** s'est diversifié dans la plupart des usages du caoutchouc et ne réalisait que la moitié à peine de son chiffre d'affaire dans le pneumatique.

D'autres exemples pourront être cités dans ce sens tels que **Salomon** et **Rossignol** dans le matériel de sport ou bien **Moulinex** et **SEB** dans le petit équipement domestique.

Il s'avère que ce descriptif du concept de métier en tant que « **vocation** » est essentiel mais demeure insuffisant pour imaginer les mouvements stratégiques à mettre en œuvre, pour **d'une part, assurer la pérennité et, d'autre part, faire les bonnes attributions de ressources pour maîtriser les activités à exercer**.

Pour pallier ces insuffisances, il conviendrait de **définir autrement le métier**.

2-4-2- Une autre définition du métier : définition stratégique du Métier :

La définition de métier passe par la définition :

- Des diverses activités (de recherche et développement, de conception du produit, de production, commercialisation, de services divers) exercées par une entreprise ;
- la façon dont elle les exerce ;
- les technologies ou les techniques utilisées pour les exercer.

Ceci étant, nombre d'auteurs ont établi des listes de critères – non exhaustifs- pour aider les entreprises à mieux définir le ou les métiers qu'elles exercent. Il s'agit entre autres des :

- Critères liés au marché à savoir :
 - la nature du produit pour le client ;
 - le(s) mode(s) de distribution ;
 - modalités de vente ;
 - la zone géographique ;
 - le type de clients ;
 - les services liés à l'offre ;
 - la gamme.
- Critères de technologie
- Critères de production
- Critères de coût
- Critère de service
 - Nature des services fournis
 -

Ainsi, cette liste montre parfaitement les liens existants entre métier et filière.

L'examen de la filière s'avère indispensable afin de distinguer avec certitude entre :

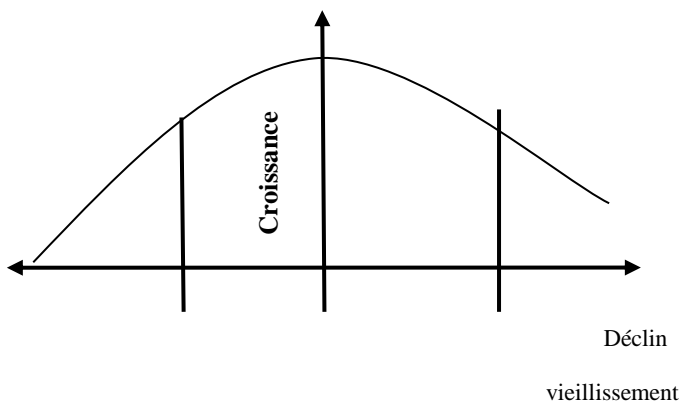
Les activités qu'il est impératif de remplir pour exercer un métier et assurer son existence dans une filière, et celles qui **sont facultatives**.

Ainsi, on pourra déterminer « **le métier minimum** » c'est-à-dire **les activités et les compétences** qui sont indispensables pour pénétrer et assurer la pérennité au sein de la filière ou du secteur.

Cette notion de « métier minimum » permettra de mieux comprendre les « réelles » barrières à l'entrée et donc d'estimer le risque potentiel de nouveaux « entrants » et leur provenance (à partir d'autres filières ou secteurs économiques).

C'est dire que **l'étude de la filière** constitue un complément à l'étude des **forces portériennes** pour bien décrire **le secteur de l'Entreprise** et **l'étude du métier de l'entreprise** pour la situer dans la filière, et par rapport à ses concurrents, et par rapport aux autres intervenants dans cette filière.

Une autre raison justifie **le lien entre l'étude du métier à celle de la filière réside** dans le fait qu'il existe un lien direct entre **les besoins de financement et la maturité du métier au sein d'une filière** (voir schéma ci-dessous)



Comportement financier des métiers en fonction e leur maturité¹

Il va sans dire que pendant la phase de démarrage, les besoins de financement sont très importants. Ils le sont encore davantage pendant la phase de croissance vu la **nécessité de financer la capacité de production, de créer ou développer des réseaux de distribution, constituer des stocks de lancement, investir en formation et en communication, et ...**

Cette vision stratégique de métier amène à mieux définir ce qu'on appelle « **lieu de la bataille** » vieux concept militaire « **champs de bataille** », en terme des stratégie d'entreprise.

3- Du champ de bataille au champs concurrentiel stratégique

Les entreprises ayant mal défini leurs métiers auront du mal à définir ceux de leurs concurrents. Elles auront tendance à cerner le métier des concurrents en se limitant à observer le ou les produits qu'ils fabriquent. Or, c'est une vue très limitée, restrictive et très dangereuse.

¹ - E. ADER. L'analyse stratégique moderne et ses outils, Futuribles, Décembre 1983, p.29

L'entreprise doit aller au delà du seul examen des produits fabriqués par tel ou tel concurrent pour pouvoir comprendre :

- sa façon d'utiliser et de dominer aujourd'hui ses technologies ;
- les modifications qu'il entreprend dans ses modes de productions;
- l'application des compétences qu'il possède parfaitement et celles qu'il s'efforce d'acquérir.

La veille concurrentielle et la veille technologique constituent la panacée pour éviter de prendre trop de retard ou d'être surpris. Elles seraient à même de permettre aux entreprises de reconnaître à temps qui seront les vrais concurrents de demain.

C'est dire que **cette recherche des concurrents possible ou probable à terme, est considérée comme la recherche des limites du « champs de bataille » de demain.**

L'exemple de HONDA est illustratif dans la mesure où elle a compris plus rapidement et mieux que ses adversaires que :

Sa maîtrise et sa compétence dans la conception et la fabrication des moteurs, mais aussi dans sa maîtrise du mode de distribution pouvaient lui permettre de réussir dans tous les secteurs économiques et dans toutes où les compétences étaient l'un des éléments clés de réussite appelé : « Core Compétence »

Ainsi, le « Core compétence » se constitue d'un ou de plusieurs compétences que doit posséder l'entreprise pour être en situation de réussir contre ses concurrents dans un secteur économique donné. Ces « Core Compétences » sont acquises dans la durée et par la même nécessite une longue période d'apprentissage de la part des grandes fonctions de l'entreprise.

Cet exemple, à lui seul, montre combien il est extrêmement important de comprendre clairement son métier afin de permettre aux dirigeants :

- **d'une part**, de saisir les vraies possibilités de diversification proche ou lointaines.
- et, **d'autre part**, de comprendre à temps quels sont les entrants potentiels, les surveiller attentivement pour éviter toute surprise.

Ainsi, afin de deviner qui seront essentiellement **les concurrents à terme**, l'entreprise devra avoir **une vision plus large du champ concurrentiel probable**. Ceci passe impérativement par l'explicitation **des métiers et des secteurs** dans lesquels ils peuvent exercer, et à partir desquels des entreprises

pouvaient pénétrer avec succès (cette analyse est l'indispensable prélude avant toute stratégie de diversification).

Ce champs de bataille tel qu'il vient d'être décrit est appelé

Champ concurrentiel stratégique.¹

3-1 Contenu du champ concurrentiel stratégique

William Rotschild², ancien responsable de la planification stratégique chez GENERAL Electric avait conçu un nouveau concept : l'**arène stratégique**. Ce concept est basé sur la notion d'« **ensemble des secteurs économique d'où peuvent provenir de nouveaux concurrents** ».

L'exemple ci-dessous d'**arène stratégique du secteur de l'énergie**, simplifié, permet d'expliquer ce concept, auquel il faudrait ajouter les énergies renouvelables : scolaires, éolienne, biomasse et hydraulique.

	Nucléaire	Pétrole	Gaz	Charbon
Distribution	Réseau	Détail transport	Réseau	Détail transport
Production	Centrales Minerais	Raffinage Production	Liquéfaction production	Extraction
Equipements	Générateurs Turbines	Para- Pétrolier	Equipements Gaziers	Matériels Miniers

Arène Stratégique du secteur de l'énergie³

Rappelons encore une fois que les « **Core compétences** » sont acquises dans la durée et nécessitent un long temps d'apprentissage. **Très souvent, chacune de ces compétences de base à elle seule ne permet pas à l'entreprise de finaliser un produit original et « stupéfiant ».** Il faut pouvoir réunir plusieurs de ces compétences.

De nombreuses entreprises ont créé de nouveaux produits à partir de plusieurs de leurs « **Core Compétentes** » et à chaque fois cela leur a permis de

¹ - Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, op.cit.

² - William Rotschild, how to gain and maintain the competitive advantage in business, Mc Graw Hill, 1984.

³ - F. BIDAULT, le champs stratégiques de l'entreprise, Editions Economica, 1988, p.115

se doter d'une avance sur les concurrents qui n'utilisent pas encore cette technique.

- **Rappel des 5 forces de Porter : les tendances lourdes**

L'analyse de l'environnement nécessite également l'examen de l'évolution des grandes tendances (« **tendances lourdes** ») de l'industrie à laquelle appartient l'entreprise. Les « tendances lourdes », particulièrement significatives, varient en fonction d'un certain nombre de parenthèses considérées comme facteurs stratégiques tels que :

- changement comportemental des clients ;
- modification du jeu des concurrents ;
- évolution des modes de distribution ;
- changement des rapports de coût avec des concurrents étrangers ;
- état de santé de l'économie ;
- changement démographique ;
- etc...

Réellement, il s'agirait de déterminer :

- **d'une part, les tendances qui seraient à même de perturber et influencer de façon profonde l'environnement ;**
- **d'autre part, les tendances susceptibles d'évoluer.**

A partir des résultats de cette analyse, il devient nécessaire de décrire la part de « **menaces** » ou « **opportunité** » que réserve chacune de ces tendances lourdes pour les entreprises en lutte dans cet environnement.

En fait, le plus souvent, ces tendances lourdes ne sont pas – dans l'absolu- une « **menace** » ou une « **opportunité** ». Elles sont porteuses dans le même temps de ces deux potentialités. Si l'habitude a été prise de parler de **menace ou d'opportunité**, c'est, en fait, pour s'offrir une plus grande facilité d'expression. Si dans la réalité telle tendance est plutôt porteuse de menace ou d'opportunité, c'est en fait **les capacités** que sera capable de mettre ou non en œuvre l'entreprise qui feront que cette entreprise sera à même de pouvoir bénéficier des avantages et/ou d'éviter les inconvénients apportés par cette tendance. L'entreprise peut, plus ou moins facilement, corriger les influences de ces tendances ; certaines plus que d'autres.

En fait, il faut analyser l'effet de chacun des tendances lourdes sur 5 forces portériennes afin de comprendre sa réelle influence.

4- Analyse des facteurs clés succès sectoriels

La compréhension de la **structure de l'industrie** dans laquelle se trouve l'entreprise, **les tendances lourdes** qui vont influencer pendant un temps au moins, le comportement et l'allure de secteur vont permettre de clairement comprendre les conditions de la lutte concurrentielle. Celle-ci se fonde et s'organise toujours autour des éléments de l'environnement qui ont une importance vitale pour la réussite des entreprises présentes ou potentiellement « entrantes » .

On déduit de cette compréhension les « facteurs clés de succès » qu'il est nécessaire de maîtriser pour survivre.

Exemple :

Dans l'Industrie textile, le « **bonneterie** » est un métier, pour le quel il existe des possibilités réelles de fabriquer en **grandes séries** et ce pour de nombreuses raisons (principalement le peu de différenciation des produits, le fait que des économies d'échelle sont possibles). Il s'en déduit qu'il est nécessaire d'avoir une grande capacité de production avec des coûts bas pour réussir à vendre du volume. Ces conditions vont entraîner des investissements très lourds.

Très clairement, pour réussir dans ce métier le facteur clé de succès (FCS) sera :

La capacité financière

5- Les Précautions à prendre lors des études

L'usage de la méthode de 5 forces portériennes fournit certes une première approche pour déterminer les menaces et les opportunités et les facteurs clés de succès sectoriel dans un secteur ou une industrie. **Mais, cette approche n'est pas exhaustive. Force oblige, il est nécessaire de la compléter par une étude très précise de l'évolution d'un certains nombre de paramètre** qui appartient soit à :

- l'environnement économique général,
- au(x) secteur(s) dans le(s) quel(s) se trouve l'entreprise : évolution des technologies, des modes de production, du comportement des clients, des modes de distribution, du jeu concurrentiel.

Une des difficultés de cette approche est la nécessité de percevoir et de décrire une vraie tendance et de ne pas la confondre et de ne pas la confondre avec l'effet qui en résulte.

Ainsi, on peut être amené à considérer **la baisse de marché comme une menace**. Or, il peut se révéler que cette baisse est consécutive à la disparition d'une couche spécifique de clients et donc à la diminution du besoin, diminution elle-même due à une évolution du mode de vie.

La véritable **tendance** à prendre en compte sera donc la raison de cette évolution du mode de vie qui peut se révéler, par exemple :

Une variable psychologique

Toujours est-il qu'une telle erreur de compréhension pourrait entraîner des conséquences stratégiques graves. Si la menace est perçue seulement en termes de baisse de marché, bien des entreprises se lanceront dans des dépenses de communication, ou toutes autres formes de stimulation du marché, toutes actions qui se révéleront pratiquement sans effet par rapport au but recherché.

Ainsi, s'il s'avère difficile de redresser les effets d'une tendance psychologique ; l'entreprise devrait :

- soit rechercher des alliances avec d'autres acteurs ;
- soit modifier complètement l'offre, voir l'abandon de tout ou une partie du secteur.

Celui étant, chacune des six analyses qui viennent d'être décrites :

- Méthodes des 5 forces proposées par M. Porter.
- Maturité secteur.
- Etude de la filière.
- Etude du métier.
- Etude du champ concurrentiel.
- Tendances lourdes, possède ses propres limites.

Toutefois, pour cet inconvénient, il ne faut hésiter à **les utiliser toutes les six et ce de façon itérative d'autant plus qu'elles sont parfaitement complémentaires.**

Il sera possible de dresser un tableau, comme ci-dessous, qui mettra en évidence l'aspect menace, et l'aspect opportunité de l'évolution de chacune des tendances.

Menaces	Tendances Mixtes	Opportunités
----------------	-------------------------	---------------------

-Risque de nouveaux entrants	- Evolution de la distribution - Nouvelle technologie	- Marché croissant
------------------------------	--	--------------------

Tableau tendances lourdes

Ce diagnostic des menaces et opportunités va permettre à l'entreprise, une fois analysés ses points forts et ses points faibles d'en préciser **sa position concurrentielle actuelle**.

Conclusion récapitulative

Résumons sous forme de schéma l'étude de l'industrie dans son environnement qui a été l'objet de ce chapitre

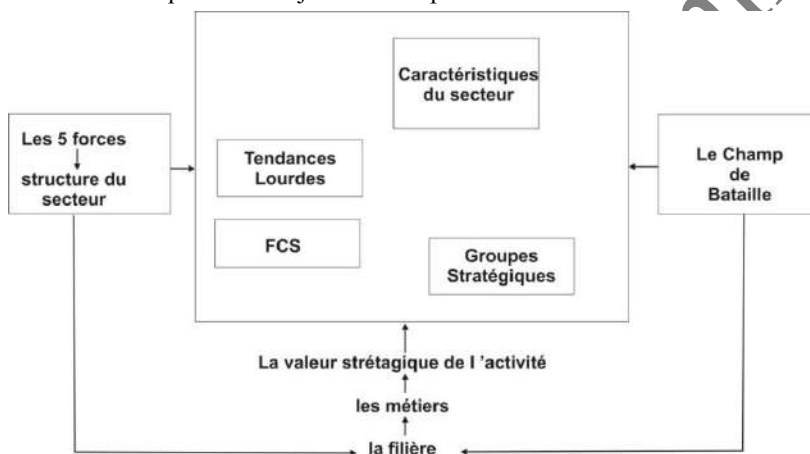


Schéma Etude Environnement

Ceci étant, certaines remarques s'imposent. Elles concernent la nécessité de remettre en cause certaines idées qui sont généralement admises comme des vérités.

-La première concerne le fait que dans la théorie capitaliste libérale, on laisse croire que c'est l'équilibre entre la demande et l'offre que résulte :

La rentabilité d'un secteur économique

Or, sur le long terme, seule la structure du secteur aura un effet sur la rentabilité ; au contraire les fluctuations de l'offre et de la demande apportent tantôt une surabondance, tantôt une raréfaction des produits,

n'auront que des effets réduits sur la durée et n'affecteront pas fondamentalement la rentabilité du secteur.

C'est dire que la remise en cause de cette idée de l'équilibre entre l'offre et la demande est de mise en ce sens qu'elle pourrait être source d'erreur stratégique majeur.

-La deuxième idée fortement ancrée dans l'esprit de beaucoup de managers, est que la création d'un avantage concurrentiel – distinctif, décisif, défendable et durable – est la panacée universelle pour assurer la survie de l'entreprise.

Cette vision apparait comme par trop « **confortable** » parce que trop « **simpliste** ».

Il n'est nullement question de remettre en cause les termes de l'analyse concurrentielle que propose **Michael Porter**, analyse qu'il est essentiel de pratiquer, mais, il peut exister des états de marchés où il faut aller au-delà de cette analyse.

Faire « plus et mieux » pour pouvoir construire un avantage concurrentiel ne suffit pas. Encore faut-il prendre en compte que la « durée » d'un avantage concurrentiel est de plus en plus courte du fait de la capacité de réaction des concurrents.

Cela ne signifie pas qu'il ne faut rien faire, mais **la vitesse est devenue vraiment, un des éléments stratégiques clés.**

C'est dire que les entreprises devront approcher la concurrence avec **une vision complémentaire** de celle induite par l'avantage concurrentielle.

C'est dire aussi qu'au lieu de se focaliser contre la concurrence, les entreprises devront essayer de se focaliser :

- sur le client ;
- ou si elles le peuvent, changer les règles du jeu concurrentiel.

Les groupes stratégiques

En adoptant la méthode d'analyse de l'environnement de Michael Porter, il est unanimement admis que l'analyse structurelle d'un secteur économique repose sur l'intensité et l'identification des 5 forces qui affectent le secteur. Mais la structure du secteur ne repose pas uniquement sur l'action résultante des 5 forces. En fait, les 5 forces forment le cadre à l'intérieur duquel les divers concurrents s'affrontent.

Ainsi, l'étude du comportement d'un même secteur devient indispensable. **Michael Porter** propose pour ce faire, de les :

Classer sous forme de groupes, baptisés « groupes stratégiques » regroupant au sein de chacun les concurrents pratiquant des stratégies très voisines.

Il s'avère, aussi que l'analyse des concurrents à travers les groupes stratégiques doit se compléter par **la réalisation de valeur pour les principaux d'entre eux.**

II- Le diagnostic stratégique de l'entreprise

Le grand expert militaire de la chine antique précise dans son livre de **SUN TZU** ;

« Connais ton ennemi et connais-toi-même et tu pourra livrer cent batailles sans essuyer un désastre », Mao Tse-Toung (œuvre choisies ! p.187.)

Le diagnostic stratégique passe impérativement par :

- L'analyse stratégique classique ;
- La Matrice TOWS
- La nouvelle matrice TOWS (MOFf)
- Les « 7S » de Mckinsey ;
- La méthode du « PIMS » ;
- Le positionnement stratégique de l'entreprise.

Dans le chapitre sur l'étude de l'environnement a été mise en évidence l'absolue nécessité pour une entreprise de comprendre parfaitement, le(s) métier(s) qu'elle exerce et par conséquent la ou les places qu'elle occupe dans la filière et bien sur l'importance stratégique de ses métiers dans la filière.

Ces études permettront à l'entreprise de prendre en compte les rapports de force existant entre les différents acteurs intervenant dans la filière.

Ainsi, à ce niveau de la démarche, le stratège est censé avoir une bonne connaissance de :

- l'environnement, c'est-à-dire une bonne compréhension des rapports de force entre les acteurs ;
- l'importance relative de chacune des 5 forces qui agissent sur toutes les entreprises du secteur ;
- les variations porteuses de menaces et/ ou d'opportunités.

Ceci étant, il est donc pertinent, à cette étape de se demander quelles sont intrinsèquement les chances que possède **une entreprise d'assurer sa pérennité dans son secteur.**

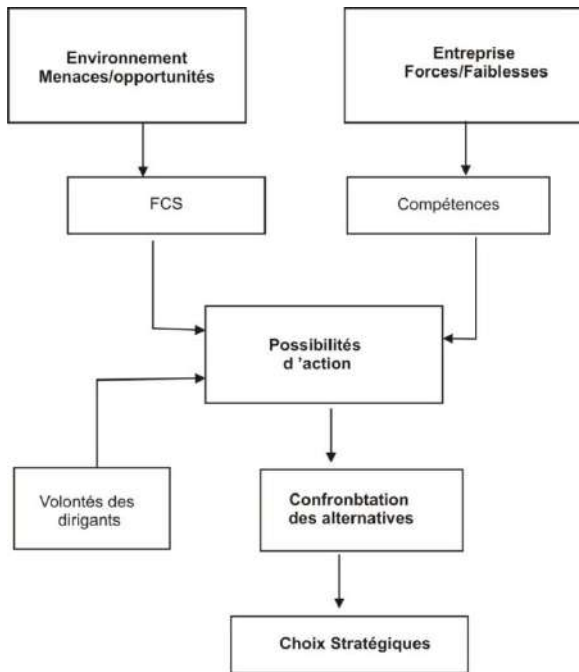
Pour répondre à cette problématique essentielle, des chercheurs de la Harvard Business School ont mise en place une méthodologie appelée «**l'analyse d'Havard** ». Cette analyse amène à déterminer les compétences ou les manques de compétence de l'entreprise. En fait, il s'agit d'étudier les «**points forts**» qu'elle détient et aussi les «**freins**» qui sont de nature à empêcher l'entreprise d'échapper aux menaces présentes dans l'environnement voir faire obstacles aux opportunités à saisir.

Cette méthode est appelée :

«**Analyse stratégique classique**» par opposition à la démarche de Michael Porter, qui est basé sur «**les rapports de force avec les concurrents**»

1- L'Analyse stratégique classique

L'analyse stratégique classique est représentée par la représentation suivante:



Analyse d'Harvard

Il s'agit de mettre en évidence les possibilités d'actions compte tenu :

- Des événements prévisibles dans l'environnement porteurs d'opportunités mais aussi de menaces, d'où la détermination des facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir,
- Des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Par la suite les possibilités d'action sont évaluées en prenant en compte les volontés des dirigeants pour pouvoir déduire les choix stratégiques, à se fixer des objectifs, à déterminer les politiques fonctionnelles et enfin des plans de l'action.

L'étude des « tendances lourdes » étant faite, il faut maintenant dresser la liste des points forts et des points faibles de l'entreprise.

Pour cela il s'agit de considérer chacune des activités exercées et examiner sa capacité à la faire par rapport :

- Aux concurrents ;
- Aux attentes et besoins des cibles marketing visés.

L'examen porte aussi à côté de l'examen de chacune des activités sur toutes les fonctions mises à savoir : le management, la commercialisation, les finances, la gestion des ressources humaines, la recherche et développement, la conception des produits, la production, etc...

Une autre approche permet de passer en revue les principaux critères d'analyse des « **Forces** » et des « **Faiblesses** » d'une Entreprise.

Ces critères peuvent être regroupés comme ceci :

- Présence sur le marché
- Management
- Marketing
- Recherche et développement
- Production
- Financier
- Gestion des ressources humaines
- Gestion de communication
- Système d'organisation

Une autre approche consiste à passer en revue tous les aspects de l'entreprise ayant une influence certaine sur la stratégie. On peut dresser une liste de questions synthétiques permettant de passer en revue les principaux critères d'analyse des « forces » et des « faiblesses » d'une entreprise et les regrouper ainsi :

Présence sur le marché :

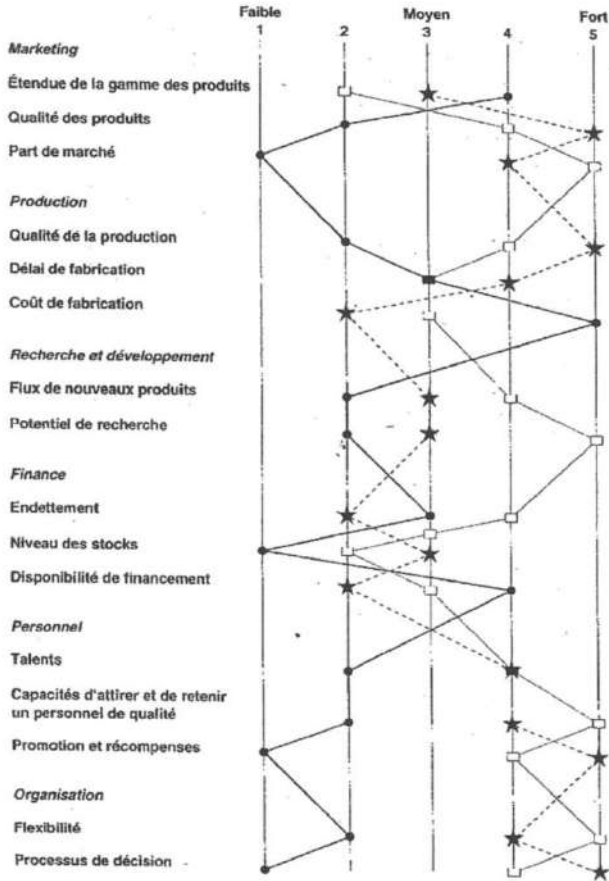
- l'image
- la couverture géographique,
- le nombre de segments marketing couverts,
- la longueur et la largeur de gamme,
- la part de marché,
- le niveau de prix,
- la fidélité des clients,
- la compétence en logistique externe,
- le nombre de canaux de distribution maîtrisés,
- la compétence de la force de vente etc.

- **Management :**
 - charisme des dirigeants,
 - qualité de communication,
 - valeur du système d'organisation mis en place,
 - cohérence de fonctionnement de l'entreprise,
 - acuité et flexibilité de vue des managers et notamment de l'encadrement moyen, etc.
- **Marketing :**
 - qualité du marketing informationnel et valeur du système d'information marketing,
 - valeur du positionnement de l'entreprise et de ses produits,
 - qualité de la communication,
 - capacité à développer de nouveaux produits,
 - capacité à manager les canaux de distribution adéquats,
 - capacité de promotion, etc.
- **Recherche et développement :**
 - gestion de l'interface marketing/développement,
 - brevets, licences,
 - capacités de recherche, compétences des chercheurs,
 - aides gouvernementales et accès à des sources privilégiées d'information, etc.
- **Production :**
 - adaptation du mode de production aux exigences du marché,
 - capacité de production en termes de quantité,
 - niveau de qualité,
 - flexibilité,
 - localisation des usines,
 - savoir-faire technique de la main d'œuvre,
 - maîtrise des coûts de production,
 - maîtrise des effets d'expérience et d'échelle, etc.
- **Financier :**

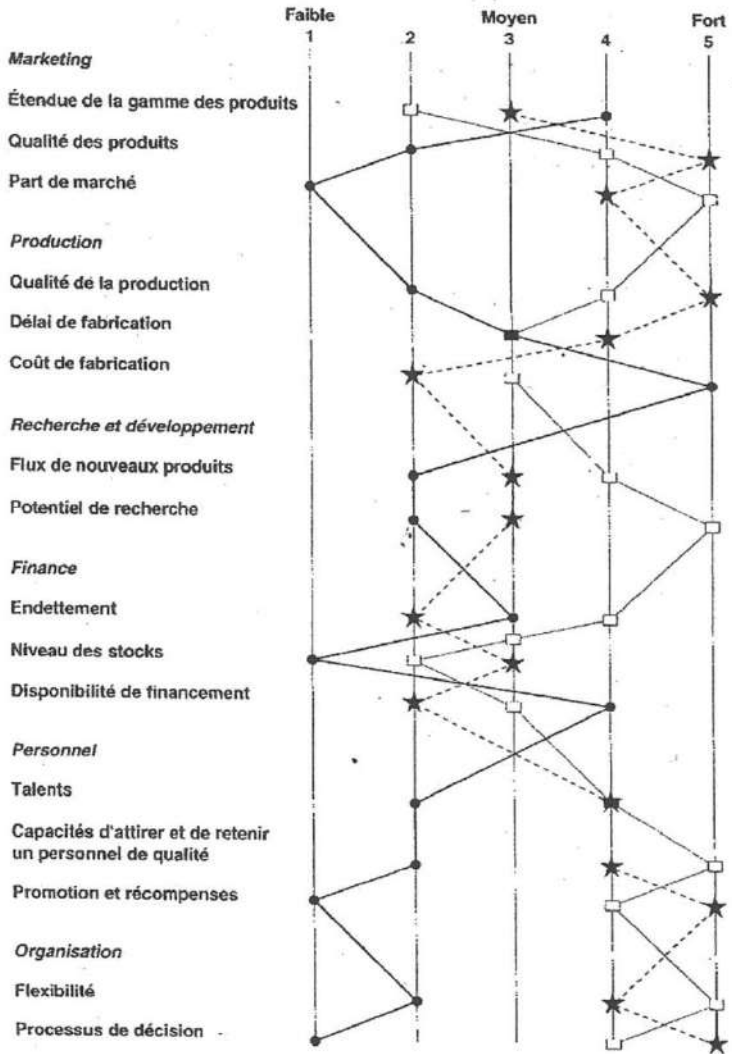
- structure du bilan,
 - capacité de financement,
 - capacité d'augmentation de capital,
 - capacité d'emprunt,
 - cash-flow,
 - niveau du besoin en fond de roulement,
 - état de la trésorerie,
 - état des stocks, état des effets à recevoir, etc.
- **Gestion des ressources humaines :**
- système de valeurs partagées,
 - relations avec les représentants du personnel,
 - clarté et adhésion à la stratégie,
 - système de récompense admis et motivant notamment en termes d'évolution de carrière des personnels,
 - niveau des salaires,
 - système de communication,
 - mode de recrutement,
 - capacité d'attraction des talents,
 - capacité d'évolution des différents personnels,
 - niveau de formation,
 - taux d'absentéisme,
 - niveau du turn-over, etc.
- **Système d'organisation :**
- valeur du système d'information,
 - structure des coûts,
 - gestion des coûts,
 - gestion des interfaces spécifiques,
 - procédures administratives,
 - nombre de niveaux hiérarchiques,
 - processus de prise de décision,
 - processus de contrôle,
 - flexibilité organisationnelle, etc.

Il devient possible de déterminer un « profil concurrentiel » de l'entreprise tel que montré sur le diagramme ci-contre.

A partir de l'analyse de ces différents critères Raymond Alain Thietart¹ a mis en place un diagramme (voir ci-dessous) permettant de tracer le « profil concurrentiel de l'entreprise » par rapport à ses concurrents.



¹ - R.A Thietast, la stratégie de l'entreprise, Mc Graw Hill , Paris 1984n p.81



Ces profils doivent être étudiés non seulement au niveau global de l'entreprise mais aussi au niveau de chaque **unité stratégique appelée aussi segment stratégique.**

L'analyse des différents profils va permettre de mettre en évidence le degré de compétences possédées par rapport aux principaux concurrents et ce dans un contexte environnemental donné et ce compte **du poids relatif à chaque critère d'analyse retenu.**

La domination ou la non domination de ces éléments conduit l'entreprise à plus ou moins posséder telle ou telle aptitude pour :

- gérer le changement ;
- avoir une bonne vitesse de réactivité ;
- conduire sa croissance ;
- obtenir l'adhésion du personnel ;
- partager le risque mais, aussi le pouvoir ;
- susciter la confiance des autres intervenants sur lesquels elle a besoin de s'appuyer ;
- résister à l'intensité de la lutte concurrentielle et donc savoir vivre dans un système de combat.

En fait, il s'agit de passer en revue tous les aspects de l'entreprise de façon exhaustive. Ils constituent les bases sur lesquels une entreprise peut bâtir sa compétitivité. Le fait qu'ils soient, objectivement, **très difficile à définir** ne doit pas empêcher de le faire.

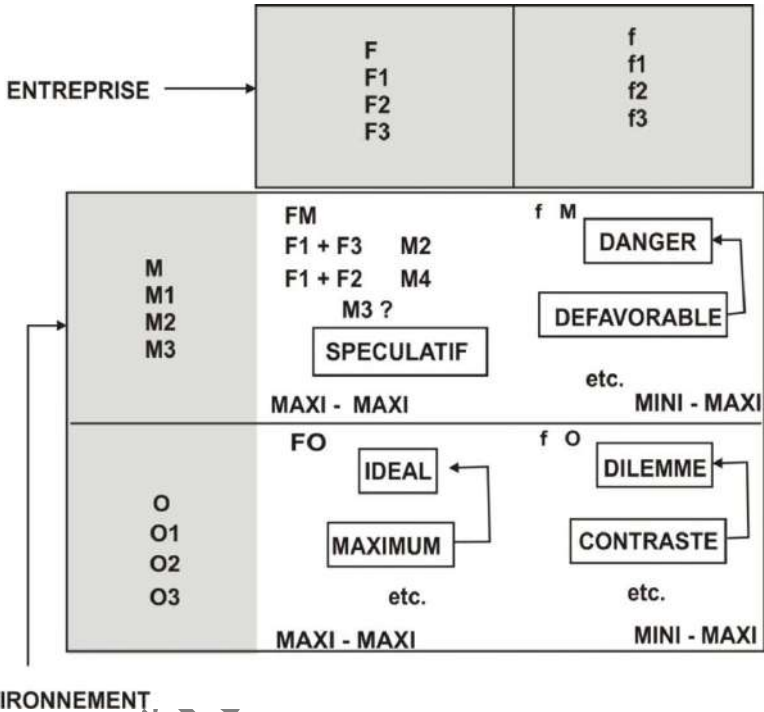
2- La Matrice dite TOWS¹

Une fois les forces et les faiblesses, clairement définies il devient nécessaire de comparer les points « **forts** » et les points « **faibles** » de l'entreprise avec **les menaces** et **les opportunités** présentes aujourd'hui où à terme dans l'environnement. Cette méthode a été proposée par un chercheur de l'université de San Francisco le professeur H. WEIHRICH. Selon lui, il s'agirait de confronter et d'évaluer les alternatives stratégiques possibles à partir de ces comparaisons et ce à partir d'une **Matrice** qu'il a mise en point **matrice Wehrich ou matrice « Tows »** (voir matrice ci-contre) :

Threats - opportunitis- weakness- strenghts
--

¹ - H. WEIHRICH. The Tows Matrix, a tool, for situational analysis, Long Rangs Planing, vol.15 n°2

C'est-à-dire :
Menaces - opportunités – faiblesses – forces



Pour pouvoir remplir **la Matrice**, il conviendrait de combiner les uns avec les autres, de préférence **deux par deux** l'axe vertical : forces/ faiblesses ; l'axe horizontal : opportunités / menaces).

3- La nouvelle Matrice TOWS (MOFF)

La nouvelle Matrice Tows part du fait qu'une **Menace** ou une **opportunité** possède deux éléments de qualifications ;

- Premièrement un niveau important « **d'effet** », pour une **menace** ou un niveau « **d'exploitation** » pour une opportunité ;
- Deuxièmement une probabilité réelle que l'évènement se réalise . Cette probabilité est favorable dans le cas d'une opportunité (on

parle de niveau de « **chance** » alors qu'elle est **défavorable** dans le cas d'une **menace** (on parle, cette fois, de niveau de « **risque** »).

A partir de ces deux éléments il est plus facile de qualifier l'évènement (Menace ou opportunité), en utilisant une échelle de notation, pour pouvoir **les croiser** en ne retenant que celles qui soient réellement significatives. En fait, on ne retient que les menaces et opportunités se révèlent avoir en même temps :

- une effet notable ;
- une probabilité de se réaliser.

Ainsi, on détermine :

Les scénarios « possibles » de l'Etat de l'environnement

Ces scénarios sont de trois types :

- (1) « **spéculatifs** », si les menaces et les opportunités sont forts tous les deux ;
- (2) « **Idéal** » si l'impact des menaces est faible comparativement avec le niveau des possibilités offertes est fort ;
- (3) « **Inquiétant** », le poids des menaces est plus fort que celui des opportunités à l'opposé du précédent.

Ceci étant, en croisant ces trois types de situations avec les **forces et les faiblesses** de l'entreprise, on construit une nouvelle Matrice Tows.

Situation spéculative OM	1 Le jeu à chance gagnante	2 Le jeu à haut risque
Situation idéale Om	3 Le Paradis	4 Le Dilemme
Situation dangereuse oM	5 Le purgatoire	6 L'Enfer

Source G. GARIBALDI

Contrairement au modèle classique de la Matrice TOWS se limitant à **4 Situations**, la nouvelle Matrice amène à définir **6 situations** (ou occurrences) différentes. En fait, la construction de cette nouvelle Matrice présente l'avantage de permettre d'imaginer les :

Les scénarios les plus probabilistes quant aux conditions de l'environnement dans lequel pourrait avoir lieu la concurrence

Situation 1 est celle où l'Entreprise a la possibilité de mobiliser ses points forts pour jouer face à une situation spéculative caractérisée par de réelles opportunités mais aussi par des Menaces réels et forts. Cette situation est baptisée :

Le jeu à chance gagnante

Cette situation est enviable à condition que l'entreprise maintienne son leadership et fasse, en sorte de ne pas être doublée par des concurrents ayant une meilleure réactivité et aussi à la condition que de nouveaux entrants attirés par cette situation ne la met en difficulté.

Ce faisant, il est recommandé de suivre très attentivement les concurrents actuels pour vérifier qu'ils ne privilégient pas ce type de scénario.

Situation 2 : la situation de départ est spéculative mais cette fois-ci à **haut risque**, puisque l'entreprise ne pourrait présenter que des **faiblesses**. Ainsi, dans une telle situation, l'entreprise risque de perdre beaucoup sur le champ de bataille puisque, par définition, elle a peu de **capacité concurrentielle** à exercer en face de ce scénario très spéculatif.

● Afin de contrecarrer cette situation baptisée de « **jeu à haut risque** », il est recommandé d'examiner la réalité des possibilités de résistance, de déterminer les concurrents les plus favorisés et mesurer les écarts de compétence par rapport à eux.

Situation 3 : Cette situation qualifiée d'idéale est appelée « **paradis** » en ce sens l'entreprise est en position d'exploiter pleinement ses forces, dans une situation caractérisée par des **opportunités fortes** en face de **menaces faibles**.

Dans ce cas de figure, il est recommandé de continuer à suivre **l'évolution des stratégies des concurrents** pour s'assurer qu'ils ne sont pas en train de combler leur retard en termes d'atouts et par conséquent d'annuler l'avantage concurrentiel possédé.

Situation 4 : cette situation met l'entreprise en face de la même situation-idéale sauf qu'elle n'aurait que **des points faibles** pour pouvoir saisir les opportunités qu'offre l'environnement.

Afin de profiter pleinement de cette situation baptisée de « **dilemme** », il est recommandé au management de prendre les mesures nécessaires susceptibles de préparer l'entreprise si non le choix même du secteur ou du segment sur lequel l'entreprise se bat pourrait être remis en question et préparer donc le départ.

Situation 5 : Cette situation s'avère beaucoup plus dangereux cas présentant plus de **Menaces que d'opportunités**. Certes, l'entreprise possède des atouts à opposer aux concurrents mais la situation est caractérisée essentiellement pas des **menaces**. Dans ce cas de figure l'entreprise pourra sans doute survivre et s'adopter, mais sans aucun doute dans la souffrance : c'est **le purgatoire**.

Situation 6 : C'est le pire des scénarios possibles pour l'entreprise : c'est « **L'enfer** ». L'entreprise n'aurait à opposer que ses **faiblesses** en face d'une situation dangereuse.

Dans de tel cas de figure, il est recommandé d'envisager dès maintenant comment partir et surtout où aller dans le cas où l'activité concernée représenterait un part non négligeable du chiffre d'affaire de l'entreprise.

III- La segmentation stratégique

A cette étape d'analyse stratégique, l'entreprise a :

- procédé à l'analyse de l'environnement ;
- déterminé sa position concurrentielle relative ;
- réfléchi à son ou ses métiers.

L'étape suivante consiste pour l'entreprise à déterminer avec autant d'exactitude que possible, **les niveaux de l'entreprise à partir desquels elle devrait concevoir sa stratégie concurrentielle**.

Il va sans dire que lorsque l'entreprise n'est pas **mono-produit voir mono-marche (c'est-à-dire son offre est multiple et opère dans des secteurs**

différents) ; l'entreprise devra créer un avantage concurrentiel différent pour chacun des secteurs où chacune des parties du champ de bataille où elle opère.

Ainsi, choisir une stratégie concurrentielle, c'est :

- choisir les « **demandes** » que l'entreprise veut satisfaire ;
- et déterminer le contenu des « **offres** » qu'elle propose à cette fin.

En marketing, le « marché » désigne l'ensemble des offres et des demandes qui se complètent.

En termes de stratégie d'entreprise, le « **domaine d'activités stratégique** » désigne l'ensemble des offres de toutes les entreprises répondant à la satisfaction des besoins de même nature. Ainsi, pour déterminer le niveau de découpage stratégique, il conviendrait de déterminer les différents domaines d'activités stratégiques sur lesquels se situe l'entreprise au moment où l'on engage l'opération de la segmentation stratégique.

C'est dire que :

L'objectif de la segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en « Unités stratégiques » pour chacune desquelles l'entreprise devra faire le choix d'une stratégie concurrentielle c'est-à-dire un type d'avantage concurrentiel (stratégie générique).

Ainsi, tout ensemble issu de ce découpage est appelé : « **segment stratégique** ». Toujours est-il que le BCG (Boston Consulting Group) parle de « **segmentation stratégique** » alors que A-D Little parle de découpage en « **centres de stratégie** ».

Ceci étant, quatre points seront traités dans cet axe :

- La démarche portérienne (Michael Porter) de la segmentation stratégique (1)¹
- Influence de la segmentation stratégique sur l'organisation de l'entreprise (2).
- La segmentation stratégique des principaux concurrents (3).
- Recherche de nouveaux segments stratégique (4).

¹ - Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Inter Editions, 1986 .

1- La démarche de Michael PORTER

1-1 Définition du segment stratégique

Pour exercer la segmentation stratégique, il faudrait d'abord découper l'entreprise pour pouvoir déterminer :

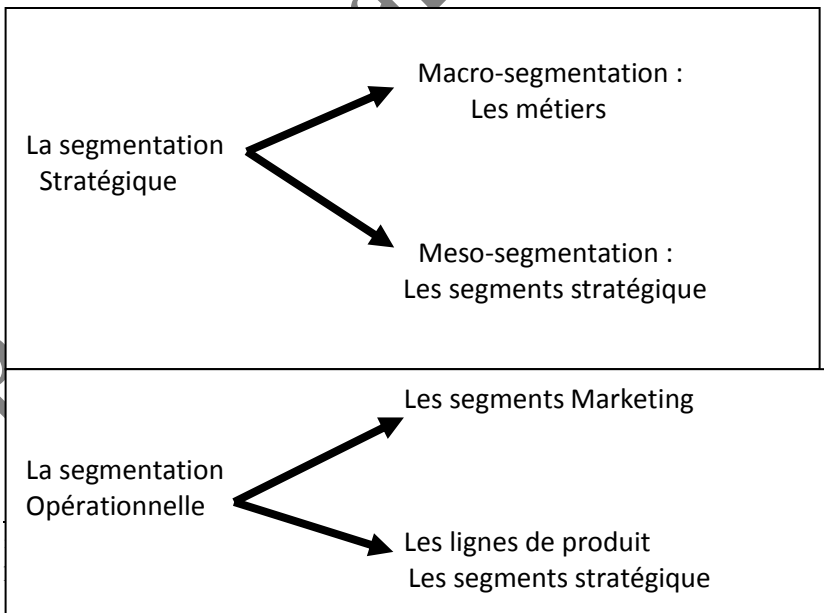
- Quels sont les **domaines d'activités stratégiques** auxquels s'intéresse aujourd'hui l'entreprise ;
- puis voir quels sont les différentes lignes de produit ou tout autre type d'unité de l'entreprise qui sont en compétition avec les mêmes concurrents dans un domaine d'activité stratégique donné.

Il s'agit, donc d'effectuer un découpage de ligne de produits, sous forme de segments stratégiques.

De ce fait, « le segment stratégique peut être défini comme étant un ensemble de 1 à n lignes de produits partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un environnement ».

1- Niveaux de segmentation¹

Nous distinguons :



1-2 Segment stratégique et segment Marketing : Similitudes et divergences

Il est particulièrement important de bien différencier ces deux modes de segmentation. **En effet, quand on parle de segmentation, on parle de critères de segmentation.**

Notons tout d'abord que si **la durée de vie d'un segment stratégique** doit être à priori plus longue que celle de **segment marketing**, au moins égale au temps nécessaire pour le Roi (return on invest : retour sur investissement), **la composition d'un segment stratégique** pourrait toujours changer dans le temps au fur et à mesure que se modifient **les domaines d'activités** sur lesquels opère l'entreprise, afin de tenir compte des évolutions des tendances lourdes de l'environnement susceptibles de remettre en cause la conception de l'avantage concurrentielle de l'entreprise tels que les changements technologiques, l'évolution des modes de distribution, le comportement des clients. Mais, la direction générale, par une simple décision, pour des raisons diverses pourrait modifier les frontières des segments stratégiques.

Ceci étant, le tableau¹ ci-dessous montre les différences essentielles entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing.

¹ - Strate Gor. Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale de l'entreprise. Inter Edition 1993.

	SEGMENT MARKETING	SEGMENT STRATEGIQUE
OBJET	Concerne un secteur économique	Concerne une Entreprise
METHODE	Découper un « univers » hétérogène de clients en sous-univers homogènes de clients ayant les mêmes besoins, avec la même intensité, les mêmes habitudes et les mêmes comportements d'achats	Découper l'Entreprise en groupes de lignes de produit travaillant dans le même domaine d'activité stratégique, contre les mêmes concurrents, dans le même environnement, avec les mêmes technologies
CRITERES	En provenance du marché	En provenance du mode de fonctionnement actuel de l'Entreprise et de la concurrence
RESULTATS	Segments marketing composés de consommateurs / utilisateurs	Segments stratégiques composés de lignes de produit
UTILISATION	Permet de construire des offres c'est à dire un marketing mix, en cohérence avec les besoins des segments de clients cibles	Permet d'allouer les ressources stratégiques pour: - développer, - créer, - ou décider d'abandonner des activités
NIVEAU DE RESPONSABILITE	Directeur marketing, chef de produit ou de marché	Directeur générale, direction planification ou développement
SITUATION DANS LER TEMPS	Les segments marketing changent au rythme des changements comportementaux des clients, donc à court ou moyen terme	Les segments stratégiques changent au rythme de mouvement de grande ampleur dans l'environnement (technologies, modes de distribution, changements majeurs des clients...), donc à moyen ou long terme

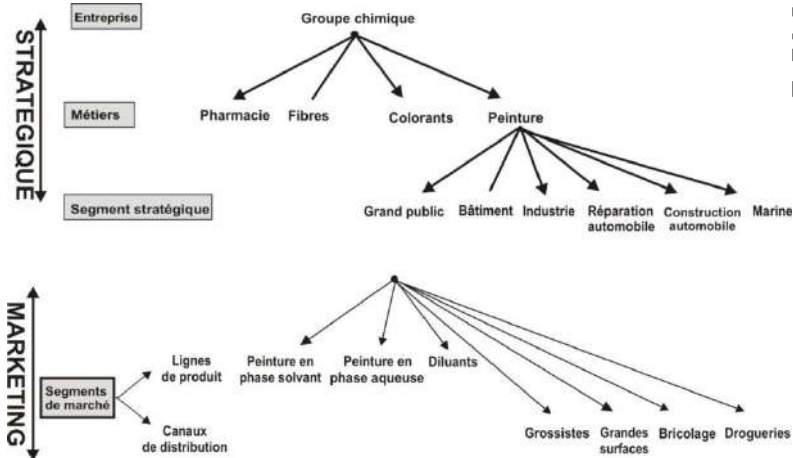
Force est de conclure que la segmentation stratégique doit précéder, dans la réflexion, la segmentation marketing. Mais, une fois la segmentation stratégique effectuée, les lignes de produits composant un segment stratégique auront besoin de maîtriser des canaux de distribution permettant de mettre l'entreprise en rapport avec les cibles de clientèle visées. C'est à ce niveau – la que la segmentation marketing prendra tout son sens et son intérêt.

La figure ci-dessous (schéma ci-après) illustre les différentes étapes de l'analyse stratégique permettant d'aboutir à une segmentation stratégique et ses liens avec les segments marketing pour lesquels l'offre a été conçue :

- le groupe ;

- le(s) métier(s) ;
- les segments stratégiques ;
- les lignes de produits ;
- les canaux de distribution

La segmentation stratégique se trouve au niveau des lignes de produits, des canaux de distribution et des clients.



Utilisation du segment stratégique

Le découpage en segments stratégiques présente le mérite de permettre aux dirigeants de l'entreprise de ne plus regarder l'entreprise à travers un **découpage d'unités de types divisions ou lignes de produits mais comme un regroupement de segments stratégiques.**

Ainsi, le découpage en segments stratégiques offre aux dirigeants de l'entreprise une vision réellement stratégique de l'entreprise.

Une fois ledit découpage fait, les Dirigeants seront en mesure d'allouer les ressources à ce niveau de l'entreprise qui **constitue effectivement le niveau où l'avantage concurrentiel se construit**, puisque toutes les unités rassemblées dans un même segment affrontent les mêmes concurrents sur les mêmes marchés. C'est donc, le niveau où les dirigeants devront allouer les ressources (et par conséquent attendre un Roi) nécessaire à la construction de l'avantage concurrentiel.

Le concept de stratégie concurrentielle se traduisant par la recherche de l'optimisation des allocations de ressources stratégiques.

Toujours est-il que **la construction d'un avantage concurrentiel** au niveau de chacun des segments stratégiques nécessite, pour l'entreprise, la compréhension et l'explication la plus claire possible des conditions exactes de la lutte concurrentielle à ce niveau. Ce qui revient à déterminer les :

« **Facteurs clés de succès** » (FCS ou KFS : Key factors of succès), auxquels doit satisfaire chaque segment stratégique.

Les facteurs clés de succès : conditions incontournables de la lutte concurrentielle

A ce niveau aucune erreur n'est permise. Et pour cause : l'entreprise risquerait d'allouer des ressources pour dominer des facteurs clés de succès qui ne seraient pas les bons et donc les investissements pourraient être en pure perte.

Toujours est-il que la question qui se pose est :

Quelle est la méthode à mettre en œuvre pour lister les FCS ?

Certes, le meilleur prix, le respect du délai et la meilleure qualité soit le meilleur rapport qualité/prix, etc., constituent des facteurs généraux de satisfaction des besoins clients. Mais, la réalité des besoins des clients et l'âpreté de la lutte concurrentielle exige de l'entreprise une vision plus précise de ces critères.

Pour cela, pour la saisie de vrais facteurs clés de succès, il s'agirait de remonter jusqu'au niveau du **Metier** voir jusqu'à un **regroupement de Metier**¹

Exemple de FC de succès sectoriel

Les sciences de la vie recouvrant plusieurs métiers de base (santé humaine et santé animale), dont le facteur clé de succès commun est : la **recherche**. Saisir des FC de succès sectoriels nécessite une étude approfondie du **champ de bataille** afin de repérer les facteurs de l'environnement susceptibles d'influer sur le besoin et l'attente des clients.

En général, « **Les FCS sont les éléments sur lesquels se fonde véritablement et en priorité, la concurrence entre les entreprises : de ce fait**

¹ - Chapitre sur l'étude externe de l'entreprise, **le concept de facteur clé de succès sectoriel.**

ces éléments correspondent aux compétences à maîtriser pour être performant en termes de lutte concurrentielle »¹

C'est dire que **segmenter** c'est d'abord **la recherche des FCS**.

Ainsi, ci-dessous une liste non exhaustive des principaux critères permettant la détermination des FCS.

Prix, délai, image, qualité, savoir-faire, adaptation au besoin client, capacité du conseil, logistique administrative, largeur de gamme, pack-back assuré, recherche et développement, apport d'innovation, prêts de matériels, ponctualité du rendez-vous, fiabilité, finition, emballage ou packaging, etc...

Ceci-étant, une définition du segment stratégique est maintenant possible : « **On appelle segment stratégique** » un ensemble de 1 à n lignes de produits partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents sur les mêmes marchés, avec les mêmes technologies et ayant par conséquent à maîtriser les mêmes facteurs clés de succès »²

C'est dire que le **segment stratégique** constitue le bon niveau de l'entreprise pour le dirigeant quant il pense **stratégie concurrentielle**.

Remarque :

1) Il ne faut pas faire cohabiter, au sein d'un même segment stratégique, des entités de l'entreprise n'exerçant pas les mêmes activités.

On entend par activités :

- recherche et développement ;
- conception produit ;
- production ;
- commercialisation ;
- services (rendus au client ou au produit).

Exemple

Pour ce qui concerne **la production**, une ligne de produit où l'on se contenterait de réaliser l'assemblage alors qu'une seconde intégrerait totalement le cycle de production ne devraient pas appartenir au même segment stratégique.

¹ - Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, Eyrolles, Ed. d'organisation, 2008. Paris. P.220

² - Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, Eyrolles, éd. D'organisation op.cit. p.221.

2) La spécificité d'un marché est le plus généralement créée par un type de besoin à satisfaire, un type de consommation donnée ou un type d'usage bien précis :

Exemple

Un marché professionnel et un marché grand public ne pourraient être mis dans le même segment stratégique. Et pour cause : chacun de ces deux marchés a son propre mode de fonctionnement, d'utilisation des produits, de critères d'approvisionnement.

3) Il ne paraît pas raisonnable à mettre dans le même segment stratégique des lignes de produits commercialisant travers des modes de distribution nécessitant la maîtrise des compétences distinctes.

Exemple

Pour réussir la vente via la grande distribution, il est indispensable de se faire référencer de conduire une bonne politique de « merchandising ». A contrario, « **la force de vente directe** » nécessite des aptitudes telles que l'aptitude à gérer et à motiver une force de vente.

Ainsi, les deux modes de distribution réclament des compétences à maîtriser dissemblables et par conséquent, ces lignes de produits auront à créer un avantage concurrentiel différent.

Ceci étant, les principaux canaux de distribution à prendre en compte sont :

- la vente directe ;
- la grande distribution ;
- la vente par distributeurs- exclusifs/ non exclusifs ;
- la vente par correspondance (VPC) ;
- la vente par grossiste ;
- la vente par détaillants ;
- la vente par courtiers.

Bien entendu, le niveau d'analyse stratégique nécessite le regroupement des modes de distributions utilisant les mêmes compétences.

4) Il ne paraît pas pertinent de mettre dans le même segment stratégique des lignes de produits qui possèderaient une base d'expérience non commune :

- Cas des entités ayant pratiquées pendant plusieurs années des stratégies différentes, des histoires, et des cultures et des expériences différentes.

5) En matière de structure des coûts, il s'agit de distinguer entre les coûts partagés par plusieurs lignes de produits et ceux qui sont spécifiques à chacune des lignes.

Si les coûts partagés sont prépondérants par rapport aux autres coûts, cela milite pour l'inclusion de ces lignes de produits dans un même segment stratégique.

Il va sans dire que ce critère de structure est pertinent, mais il s'avère à lui seul, ne pourrait conduire à un choix. **Encore faut-il se demander comment procèdent les concurrents pour comprendre d'où ils tirent leur force.**

Conclusion

Il ne faut jamais oublier les concurrents et leurs comportements stratégiques pendant la réalisation d'une segmentation stratégique. En effet, le but étant de découper l'entreprise pour exercer un avantage concurrentiel spécifique contre les concurrents.

Mais ceci suppose que l'entreprise ait à sa disposition **un vrai système d'analyse des coûts**. Il est nécessaire aussi que ce dernier soit mis à jour de façon régulière.

Toujours est-il que d'après l'expérience, un système des coûts ne devrait pas avoir plus de 7 ou 8 ans¹

Certaines entreprises, pour avoir oublié cette nécessité ont disparu ou ont vécu des moments plus que difficiles.

6) Ne doivent figurer dans un même segment stratégique que les lignes de produits s'adressant à des clients possédants les mêmes FCS et pour lesquels elles (ces lignes de produits) pourront construire et exercer le même avantage concurrentiel. Ceci entraîne que les clients aient la même intensité de la demande, les mêmes critères d'achat, les mêmes habitudes d'achat, etc.

Toutefois, la difficulté d'utiliser cette variable réside dans le fait que lorsque l'on procède à une segmentation stratégique pour la première fois, les entreprises semblent utiliser un critère de segmentation marketing.

¹ - Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, op.cit. p. 225

Et pour cause, elles n'ont pas en général, d'autres modes de classement des clients que celui apporté par la segmentation marketing.

C'est dire qu'il s'agirait, au point de vue stratégique de se référer : « **au type de clientèle** » et non au **type de segment de clients qui serait au niveau marketing.**

Cette variable nous amène aussi à nous interroger sur la compréhension du contenu du **concept « client » : Qui est le client ?**

Certains considèrent que **le client et celui qui achète ; c'est-à-dire le « client direct »**

En analyse stratégique le « client » n'est pas nécessairement le « client direct », mais bien plutôt le « consommateur » ou l'« utilisateur », c'est-à-dire le « client destructeur ».

Exemple : cas d'une grande surface

- Quand la « **grande surface** » achète pour revendre (un produit alimentaire...), les producteurs de ces produits la considèrent comme un « **intermédiaire** », c'est-à-dire un « **distributeur** ». Le « **client** » demeure le consommateur.
- Mais, lorsque cette même « grande surface », achète pour son propre usage (cas des armoires frigorifique), le fabricant des armoires la considère comme son « **client** » et non pas comme « **un distributeur** » et ce parce qu'elle est l'utilisateur.

Exception à la règle

Lorsqu'on achète un bien pour l'incorporer à l'intérieur de son propre produit, c'est le cas **des pneumatiques ou d'un carburateur incorporés** par le constructeur automobile ? Qui est le client pour le fabricant de pneus ou de carburateurs ?

Pour répondre à la question, il faut aller chercher chez qui se trouvent les FCS. Deux cas de figure se présentent :

- 1- **Si les FCS résident uniquement chez le constructeurs, c'est-à-dire l'incorporateur du produit, alors ce dernier constitue le vrai client d'un point de vue stratégique.** C'est bien ce dernier qui fait le choix de ses fournisseurs, c'est chez lui que s'organise la lutte concurrentielle.
- 2- **Si ces FCS sont à rechercher chez l'utilisateur du produit d'incorporé parce que cet utilisateur est préconisateur du produit**

incorporé, c'est ce dernier qui doit être considéré comme le vrai client par le fabricant du produit incorporé, car c'est lui qui a le dernier mot à dire, et qui fera la décision.

Il va sans dire que, dans le premier cas de figurer, la lutte concurrentielle a lieu chez le fabricant automobile, l'utilisateur n'ayant pas son mot à dire, c'est bien lui le client. Par contre dans le deuxième cas de figurer, la lutte concurrentielle se joue au niveau de l'utilisateur.

les lignes de produits constituant un segment stratégique doivent maîtriser les **mêmes technologies** puisqu'elles doivent construire **le même avantage concurrentiel**.

Exemple :

Il n'est pas pertinent de classer dans un même segment stratégique une ligne de produit produisant des outils à commande électrique (rasoirs électriques) et une ligne de produit fabriquant des outils à commande manuelle (rasoirs à mains).

3- Influence de la segmentation stratégique sur l'organisation de l'entreprise

- **Au niveau du ou des métier(s)**

A ce niveau les structures et l'organisation de l'entreprise doivent prendre en compte la spécificité de chaque **métier**. A cause de cela, une entreprise n'a nul intérêt à cacher le ou les métier(s) qu'elle exerce.

Aussi devient-il essentiel de les faire **apparaître dans l'organigramme**.

Toutefois, cette logique de raisonnement ne semblerait pas s'appliquer en ce qui concerne **les segments stratégiques**.

Et pour cause, faire connaître le ou les (segment(s) stratégique(s), c'est d'une certaine façon **donner l'occasion aux concurrents d'obtenir à peu de coûts des indicateurs précises sur le mode de conception de la stratégie de l'entreprise**.

Le danger d'une telle révélation est de permettre aux concurrents d'imaginer beaucoup trop facilement les décisions stratégiques que l'entreprise pourrait être amenées à prendre voir leur permettre de les anticiper ce qui privera cette entreprise de toute possibilité de déstabilisation de ses adversaires.

Il va sans dire qu'il est souhaitable de ne pas faire apparaître le ou les segment(s) stratégique(s) dans un organigramme.

4- La segmentation stratégique des principaux concurrents.

Il est de l'intérêt de l'entreprise de savoir comment les principaux concurrents abordent leur segmentation stratégique. Pour cela, il faudrait essayer de la reconstituer.

Bien entendu, l'exercice est particulièrement délicat, voir même périlleux.

Ainsi, il s'agirait de comprendre comment les concurrents- les principaux d'entre eux- réalisent et à quels coûts leurs ressources ; comment ils financent ou obtiennent ces ressources ; comment ils répartissent leurs coûts de recherche et développement ; les réseaux communs qu'ils peuvent utiliser pour écouler des productions etc...

Généralement, les concurrents mettent en œuvre :

- Des segments stratégiques différents de l'entreprise.

Ceci étant une bonne analyse concurrentielle passe par une parfaite connaissance de ses propres concurrents comme le montre la représentation ci-dessous¹.

¹ - Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, op.cit. p.257.

Segments stratégiques \	1	2	3	4	5	6	7
L'entreprise	x	x	x	x			
Concurrent A	x	x		x	⊗		⊗
Concurrent B	x	⊗	x				
Concurrent C		⊗	x			⊗	
Concurrent D	⊗			x			⊗

× Segments stratégiques ayant des frontières proches
 ⊗ Segments stratégiques n'existent pas dans l'entreprise
 ⊗ Segments stratégiques ayant des frontières plus larges
 ⊗ Segments stratégiques ayant des frontières plus étroites

Trois types de situation pourraient se présenter :

- Les segments stratégiques des concurrents ayant des frontières identiques à celles des segments de l'entreprise ;
- les segments stratégiques des concurrents dont les frontières sont plus larges que celles des segments existants dans l'entreprise ;
- les segments stratégiques des concurrents n'ayant aucune existence dans l'entreprise.

5- Recherche de nouveaux segments stratégiques

Jusqu'à maintenant, tout le travail précédent a été axé sur les méthodes à même de permettre la détermination de la réalité des segments stratégique mis en œuvre par l'entreprise.

Les questions telles que :

- Ai-je des segments stratégiques pour couvrir d'autres comportements du consommateur ?
- Existe-t-il des Canaux de distribution non couverts par les segments existants ?
- Les technologies sont-elles utilisées partout où cela est possible ?

Permettraient d'envisager la création de nouveaux segments stratégique.

Conclusion

Force est de souligner tout d'abord qu'il n'existe pas de **procédure rigoureuse** pour réaliser un découpage stratégique d'une entreprise.

Egalement, **la segmentation stratégique** est un exercice très complexe et ce pour de nombreuses raisons :

- 1- il ne s'agit pas d'une méthode scientifique ni d'une science exacte.

Exemple 1

Une entreprise fabriquant des « détergents », destinés à deux marchés différents : les ménagères et les collectivités, utilise la même technologie pour les fabriquer. Mais, les formes de vente seront-elles différentes, raison pour laquelle, il y aura lieu de constituer **deux segments différents**.

Exemple 2

Une entreprise utilisant le même outil industriel et la même force de vente pour deux produits différents. Il va sans dire il y aura lieu de ne constituer **qu'un seul segment stratégique**.

- 2- Risque d'interférence avec la **segmentation marketing** car elles (la segmentation stratégique et la segmentation marketing) appartiennent à la même entreprise, et surtout lorsqu'on démarre pour la première fois ce type d'analyse.
- 3- Nécessité d'une bonne connaissance des concurrents.
- 4- La segmentation stratégique change dans le temps, avec par exemple :
 - Les changements technologiques ;
 - Les différentes évolutions de l'environnement ;
 - Les mouvements stratégiques des adversaires.

IV- La chaîne de Valeur et avantage concurrentiel

Il est évident que **la construction de l'avantage concurrentiel**, c'est-à-dire la mise en œuvre de la **stratégie générique choisie** (la domination par les coûts ou la différenciation) se réalise par la façon qu'a cette firme d'exercer différemment des autres firmes **ses propres activités**.

Pour cela, il est bien utile de décomposer l'entreprise **en activités** pertinentes quant à la stratégie et ce afin de :

- Comprendre le comportement de l'entreprise quant **aux coûts** ;
- saisir ses sources existantes et potentielles de **différenciation**

Michael Porter a le mérite de concevoir une méthode permettant de décomposer l'entreprise sous forme d'activités. Il a baptisé cette décomposition :

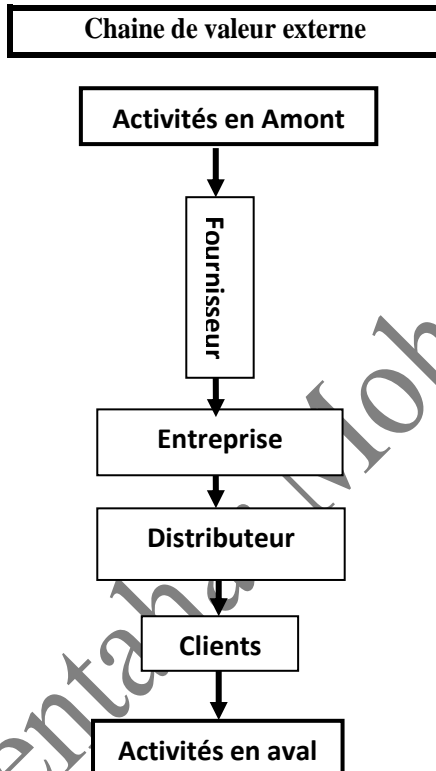
« **Chaîne de valeur Interne** »¹

Toujours est-il que pour être **utilisable avec efficacité** à un niveau stratégique, la chaîne de valeur interne doit être intégré dans un **système de valeur plus large** qui prend en compte les **activités en amont** ainsi que **les activités en aval** de la firme de façon à bien situer les effets des activités de l'entreprise sur son environnement et ce comme le montre le schéma ci après.

- En effet, **les fournisseurs** influent sur les résultats de la firme à travers les coûts, la qualité, le respect des délais, la rentabilité, etc.
- De la même façon **les circuits de distribution** fournissent des activités complémentaires à celles de l'entreprise créatrices de valeur pour le client.

Dans ce cas de figure Michael Porter parle de :

¹ - Michael Porter, l'analyse concurrentielle, ouvrage déjà cité.



Chaîne de valeur d'un système

Ceci étant, l'étude porte sur :

- L'analyse de la chaîne de valeur Interne (A) ;
- l'analyse de la chaîne de valeur Externe (B) ;
- rôle de l'analyse de la chaîne de valeur sur l'analyse concurrentielle (C).

Il va sans dire qu'il existe un rapport très étroit entre technologie et avantage concurrentiel (D).

Force est de souligner aussi que la maîtrise du temps constitue la base d'un avantage concurrentiel « global » (E).

1-Analyse de la chaîne de valeur Interne

Toutes les activités qu'accomplit l'entreprise ont pour but de réaliser **une offre** présentant une valeur marchande. Ainsi, la « **valeur** » de toutes ces activités est représentée en fait par :

La somme d'argent que le client est prêt à payer pour obtenir la jouissance du produit (bien ou service).

Si les recettes totales de l'entreprise sont supérieures aux coûts, l'entreprise est en situation **bénéficiaire et la différence représente la marge.**

En conséquence, l'analyse de la compétitivité passe impérativement par : la prise en compte de la « **valeur** » **telle qu'elle est définie, ainsi que les coûts.**

Ceci étant, il conviendrait d'analyser les activités en fonction de leur coût propres, et la différence entre la « **valeur** » et le chiffre d'affaire représentera la « **marge** ».

Michael Porter sépare les activités d'une firme entre deux catégories :

Les activités principales et Les activités de soutien

Les activités principales se constituent de :

- **La logistique amont** (essentiellement l'acheminement physique des entrées telles que : matières premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages, etc.. ;
- **La Production** (des produits finis donc fabrication, assemblage, contrôle, emballage, entretien, etc.. ;
- **La commercialisation** (ensemble des activités permettant l'achat par le client y compris publicité, promotion, animation et gestion du réseau de vente, etc..) ;
- **Les services** (pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées, etc..).

Les activités de soutien sont :

- **L'infrastructure de la firme** (direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, compatibilité, système d'information, etc.) ;
- **Gestion des ressources humaines (GRH)** (prévisions des besoins, recrutement, formation, motivation, gestion du personnel, etc.) ;
- **Développement technologique** (recherche et développement, conception des produits, des processus et des méthodes, système d'information, etc..) ;
- **Politique d'approvisionnement** (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés, etc..).

Par ailleurs, **le contenu** des activités ci-dessous n'est qu'à titre **indicatif**. **Le contenu** de chacune des activités est déterminé pour chaque type d'entreprise.

Chaque activité, à son tour doit être décomposée en sous-activités comme le montre le schéma de la subdivision de l'activité principale « commercialisation » en sous activités ci-dessous.



Gestion des activités commerciales	Publicité	Gestion de la force de vente	Fonctionnement de la force de vente	Documentation technique	Promotion
------------------------------------	-----------	------------------------------	-------------------------------------	-------------------------	-----------

Ce deuxième découpage en sous-activités présente l'intérêt de permettre à l'entreprise de **mieux décrire et chiffrer le mode de fonctionnement de l'entreprise.**

Il va sans dire que c'est au niveau global de l'entreprise que la chaîne de valeur doit être construite. Toutefois, si la firme considère qu'elle dispose de plusieurs segments stratégiques à gérer exerçant de façon très différente leurs activités, , il s'avère nécessaire de décliner la conception de la chaîne de valeur au niveau de ces derniers.

Généralement, ce sont surtout **les activités principales** qui sont exercées différemment, alors que **les activités de soutien** le sont d'une façon beaucoup plus homogène.

Certes, il paraît a priori, assez logique, en ce qui concerne les activités principales puisque la construction de l'**avantage concurrentiel** est tributaire de la façon dont une entreprise les exercent. Or, c'est plutôt au niveau de **segment stratégique, ou d'un groupement de segments stratégiques** ayant à mettre des activités homogènes, qu'il faut se situer puisque c'est à ce niveau qu'il y a lieu de : **construire l'avantage concurrentiel.**

En tout état de cas, il faut adopter **la chaîne de valeur au niveau de chacun des segments stratégiques, puisque chacune d'eux doit créer son propre avantage concurrentiel.**

Une fois le découpage de l'entreprise en « **activités** » et en **sous-activités** conçu, il convient maintenant de remplir chacune des cases en décrivant d'une façon aussi détaillée que pertinente, d'un point de vue stratégique : **les activités exercées et la façon de les exercer.**

Ce sont ces descriptions qui vont permettre de quantifier ces activités en termes de coûts et ainsi de suivre la répartition des coûts selon une vision « stratégique » et non plus seulement d'un point de vue contrôle de gestion ou même comptable.

- **Chaîne de valeur et Internet (influence de l'Internet sur le fonctionnement des activités de l'entreprise).**

Il va sans dire que l'influence de l'**internet** sur le fonctionnement des activités des entreprises (tel le cas entre autres du télétravail pour la production) est incontournable et portant constitue une **source réelle d'avantage concurrentielle.** L'Internet à ce titre est outil stratégique.

- **Liens entre avantage concurrentielle et la façon dont les activités sont exercées.**

En effet : « C'est bien la façon dont chaque activité est exercée qui détermine les coûts d'une entreprise par rapport à ses concurrents et donc sa capacité à mettre en œuvre une stratégie de domination globale par les coûts ».

Egalement, « c'est bien la façon dont l'entreprise exerce ses activités créatrices de valeur qui détermine la contribution apportée à la satisfaction des besoins des clients et donc aide à déterminer les sources potentielles de différenciation qu'elle possède et qui doivent lui permettre d'imaginer et de mettre en œuvre des offres « originales ». »

Michael Porter considère que la mise en œuvre d'une **stratégie générique (domination par les coûts ou différenciation)**, c'est-à-dire la construction d'un avantage concurrentiel nécessite :

La construction d'une chaîne de valeur spécifique

Ainsi, les étapes de la mise en œuvre d'une « **stratégie de domination par les coûts** »¹ sont par ordre chronologique :

- 1- Identifier **la chaîne de valeur** appropriée et y affecter les coûts et les actifs ;
- 2- identifier **les facteurs d'évolution des coûts** dans chaque activité créatrice de valeur et leurs interaction ;
- 3- identifier les chaînes de valeur des concurrents, déterminer le coûts relatif des concurrents et les sources des différentes de coûts ;
- 4- élaborer une stratégie visant à améliorer la position relative de l'entreprise en matière de coûts et ce par le biais du contrôle des facteurs d'évolution des coûts ;
- 5- veiller à ce que les efforts entrepris pour réduire les coûts n'influent pas négativement sur la différenciation ;
- 6- vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts.

Pour ce qui est de la « **stratégie de différenciation** », il conviendrait de :

¹ - M. Porter, l'avantage concurrentiel, p. 150 -154.

- déterminer le **véritable acheteur**, car c'est lui qui va être sensible à la différenciation ;
- identifier la chaîne de valeur du véritable acheteur et voir l'influence susceptible d'être exercée sur elle ;
- déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie ;
- déterminer les activités de l'entreprise ayant un effet sur ces critères et qui permettent de se différencier par rapport aux autres concurrents ;
- calculer les coûts des sources de différenciation dans l'entreprise ;
- choisir les activités à partir desquelles l'entreprise va bâtir une différenciation importante pour le client aussi en termes de coûts ;
- vérifier que la stratégie choisie est défendable et possède donc une durée acceptable ;
- réduire au maximum les coûts n'ayant pas d'incidence réelle sur la différenciation afin de pouvoir la défendre contre les imitateurs.

Toujours est-il que l'identification aussi clairement que possible des facteurs clés de succès vaut aussi bien pour : **la stratégie de domination par les coûts que pour la stratégie de différenciation.**

- **Les liaisons intérieurs de la chaîne de valeur.**

Soulignons d'abord que les activités au sein d'une entreprise ne sont pas **indépendantes les unes des autres**, au contraire elles s'influencent **mutuellement**. Etudier les liaisons entre elles revient à :

étudier comment elles peuvent contribuer à créer un avantage concurrentiel.

Les activités peuvent contribuer à créer un avantage concurrentiel entre autres par : **coordination** car une meilleure domination par l'entreprise d'un **facteur clé de succès** dépend dans la plupart des cas de plusieurs activités.

- Exemple :

Servir à délai court, dans des conditions de coûts acceptables nécessite la collaboration de divers acteurs notamment :

- la fonction commerciale (pour ce qui concerne les prévisions des ventes) ;
- la production (en termes de réactivités) ;
- les approvisionnements ;

- etc. ...

2- l'analyse de la chaîne de valeur externe

A l'instar de la construction de la chaîne de valeur interne, il faut le faire aussi en ce qui concerne le partage des activités entre l'entreprise et ses divers partenaires en « **amont** » et en « **aval** ». Cela revient à construire :

La chaîne de valeur externe

et ce afin de prendre en compte les acteurs de l'environnement (fournisseurs importants, canaux de distribution, etc...) ayant une influence clé sur **la chaîne de valeur interne** et partant sur **la construction de l'avantage concurrentiel**.

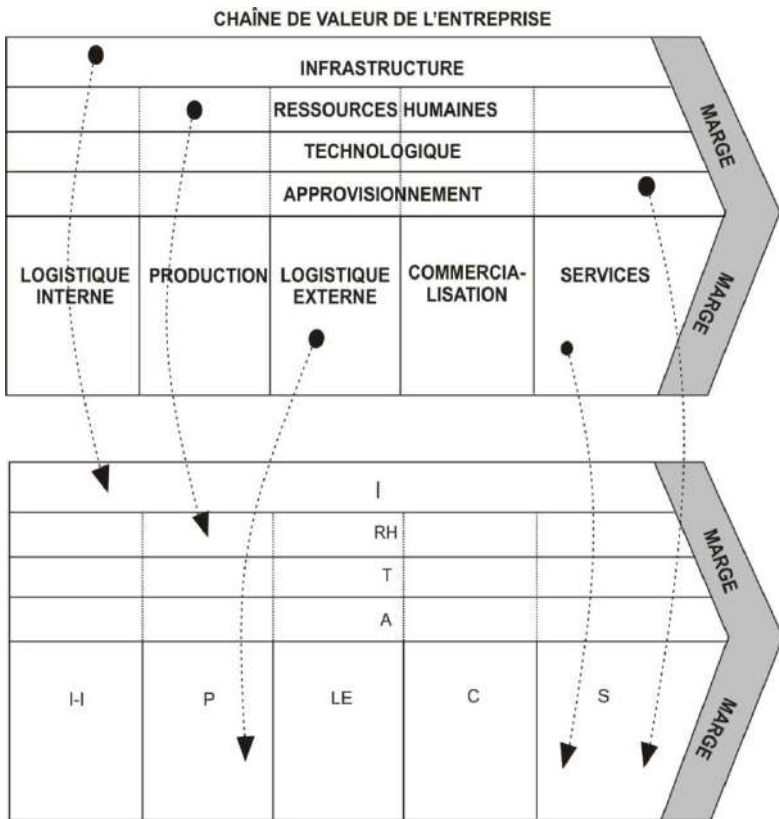
En fait, la chaîne de valeur externe est :

Une analyse de la « filière » dans laquelle on fait ressortir les acteurs ayant une influence incontournable sur l'ensemble de la filière et participant à la création de l'avantage concurrentiel.

Par ailleurs, c'est au niveau du **segment stratégique** qu'on se situe **pour construire cette nouvelle chaîne**.

En fait, « **la chaîne de valeur externe** » permet de mettre en évidence **les liens existants, en termes d'activités**, entre les acteurs de la filière (voir schéma ci-contre) :

Fournisseurs – Entreprise – distribution- clients



Chaîne de valeur du client source : M. Porter

Ceci étant, l'analyse de la « **chaîne de valeur externe** » est à même :

- de renseigner sur **la répartition actuelle des activités** entre l'entreprise, ses fournisseurs, les distributeurs et d'en comparer **les coûts** par rapport aux avantages retirés ;
- d'examiner les éventualités existantes de **diminution des coûts pour une meilleure coordination** entre l'entreprise et ses fournisseurs ou ses distributeurs ;
- d'imaginer d'autres formes de répartition des **activités ou des tâches** et d'estimer ce que cela peut changer notamment en ce qui concerne les rapports de force entre les acteurs.

- **Les liaisons entre chaîne de valeur interne et chaîne de valeur externe : le marketing de la valeur.**

L'analyse des liaisons existantes entre les différents partenaires de la chaîne de valeur externe et d'examiner les possibilités d'établissement de nouvelles liaisons. Ces analyses trouvent leurs applications dans: **la valeur marchande.**

D'autant plus il devient indispensable de réfléchir sur la possibilité de redonner de :

La valeur aux produits et aux services proposés par la firme, c'est-à-dire recréer une différenciation de son offre par rapport à celle des concurrents. Il faut que le client perçoive l'existence effective de la valeur voir de la différenciation.

C'est dire que la mise en œuvre d'un « **marketing de la valeur** » est plus que jamais nécessaire à un moment où la fidélité du client n'est pas assurée.

C'est grâce donc à une meilleure compréhension puis à un meilleur usage du **potentiel de différenciation** à l'intérieur de cette chaîne de valeur externe que l'entreprise **peut redonner de la valeur à son offre.**

A- Rôle de la chaîne et analyse concurrentielle (comparaison des chaînes de valeur entre concurrents : base du concept de « benchmarking »)

Exemple d'application de la chaîne de valeur

Cet exemple montre l'importance de cet outil – **la chaîne de valeur**- à pouvoir permettre à l'entreprise d'envisager les possibilités qu'elle possède pour lutter contre un leader pratiquant une stratégie de « **domination par les coûts** ».

L'entreprise réalise dans l'un des segments stratégiques 20 % de son chiffre d'affaire et une part de marché égale à 30% de celle du leader :

Elle opère dans un secteur offrant **peu de possibilité de différenciation.**

Pour ce faire, l'entreprise est amenée à :

- construire la chaîne de valeur de ce segment ;
- inscrire en face de chaque activité son coût respectif ;
- établir le prix de revient total de son offre ;

- comparer ses différents coûts avec ceux du Leader ;
- décrire la façon dont le leader réalise ces mêmes activités et d'estimer leurs coûts respectifs.

L'exemple montre que cette entreprise propose une **offre identique à celle de son concurrent Leader** mais à un coût inférieur de 19% comme le montre le tableau ci-contre.

Activités et postes de frais	% prix de revient de l'entreprise	Caractéristiques du concurrent	Impact	Effet sur Prix de revient
Approvisionnement Matières Premières	40%	Achat par grande quantité à l'étranger	-20%	-8%
Production				
Main-d'œuvre	25%	Travail en série industrielle	-60%	-15%
Coût Amortissement	3%	Payement installations neuves	+100%	+3%
Commercial	15%	Force de vente plus lourde et forte communication	+40%	+6%
Logistique	5%	Propre flotte mais fort volume	-	-
Frais Financiers	4%	Structure du bilan équilibrée	-100%	-4%
Frais de structures	8%	2 sites de production mais structure plus faible	-15%	-1%
Total	100%			-19%

• Comparaisons de chaînes de valeur de deux concurrents.

L'entreprise va pouvoir tout d'abord, examiner chacun des postes, comparer leurs coûts respectifs avec ceux du concurrent- Leader et voir s'il existe des possibilités de réduction des coûts afin de réduire l'écart avec le Leader, soit par elle-même soit à travers des alliances pour obtenir plus de volume ou de prix plus bas.

Si cette stratégie s'avère inopérante, elle devrait s'interroger sur les possibilités existantes **de différenciation de l'offre dans le secteur**. Si non, elle devrait penser à se retirer, pour se restituer sur une autre partie du champs de bataille.

7- Chaîne de valeur – technologie – lutte concurrentielle

Force est de souligner tout d'abord que les secteurs dits à haute technologie ne sont pas forcément rentables. Bien que contraire, ils peuvent être beaucoup moins rentable que d'autres pour lesquelles la technologie n'est pas un élément clé de la lutte concurrentielle. Ainsi, la technologie ne peut être considérée comme la panacée pour assurer la pérennité d'une entreprise.

8- Chaîne de valeur et Temps. Maîtrise du temps : base de l'avantage concurrentielle

La prise en compte du temps dans la construction des **chaînes de valeur** et ce à travers le recours à la méthode PERT est d'autant plus nécessaire que : arriver trop tard sur le champs de bataille, alors que les positions dominantes sont déjà occupées par des adversaires peut interdire tout succès.

Conclusion : Intérêt de la chaîne de valeur

- Cet outil (la chaîne de valeur) constitue un **instrument exceptionnel** de réflexion pour déterminer **les stratégies génériques « possibles » au niveau d'un segment stratégique.**
- Une fois construite, la chaîne de valeur « interne et externe » serait à même de permettre la détermination des **coûts des différentes activités par rapport à ceux des concurrents.**
- Elle (la chaîne de valeur) permet de renseigner sur la façon dont les **concurrents les plus importants** luttent contre l'entreprise.
- Cet outil permet à l'entreprise à se poser deux questions fondamentales :

(1) Combien le client est-il prêt à payer pour telle ou telle fonctionnalité ou tel ou tel service ?

(2) Et combien cela coûte-t-il à l'entreprise ?

Cela revient à faire **une analyse de la valeur** à deux niveaux :

- Dans **la firme** en termes de coûts ;
- Et **chez le client** en termes de valeur marchande.

L'analyse de la valeur via le « **marketing de la valeur** » permet de réfléchir sur la notion d'**excellence**.

Toutefois, chercher l'« **excellence pour l'excellence** » peut devenir un suicide collectif pour une entreprise, il vaut mieux se contenter d'être meilleur que les « **autres** » est c'est déjà fort difficile.

Il n'est pas nécessaire d'être **le meilleur partout pour gagner**. La « **chaîne de valeur** » permet de mettre en évidence :

Les points sur lesquels il faut, impérativement, être le meilleur.

L'effort inutile se révèle ruineux voir dangereux à terme pour l'entreprise.

La « chaîne de valeur » amène les entreprises à voir **les rapports de force entre les acteurs d'un secteur** d'une autre façon et donc réfléchir sur les moyens utiles pour améliorer **les compétences actuelles** de l'entreprise par rapport aux nécessités de **la stratégie concurrentielle au niveau de chaque segment stratégique**.

Ces **compétences se situent dans toutes les activités de l'entreprise, mais la « chaîne de valeur » doit permettre de leur donner un poids relatif par rapport à la stratégie mise en œuvre afin de tenir compte du poids spécifiques de chacun des facteurs clés de succès.**

Et c'est justement là que réside une **des utilisations** très pertinentes de cet outil :

« Vérifier l'adéquation entre le découpage actuel de l'entreprise en segment stratégique, la stratégie concurrentielle mise en œuvre à ce niveau, les facteurs clés de succès à satisfaire et donc les compétences à maîtriser pour y satisfaire ».

Et aussi :

« De s'assurer de la pertinence de l'affectation des ressources afin d'améliorer ou d'acquérir les compétences nécessaires que l'entreprise doit mettre en œuvre pour se créer des atouts (car c'est bien de la mise en œuvre de ces compétences que dépend principalement la maîtrise des facteurs clés de succès) ».

Notons que ces compétences sont de divers ordres :

- Ordre économique : utilisation de technologie, mode de conception des produits, maîtrise des approvisionnements, qualité de production, composition de l'offre,... .
- Compétences de gestion : structure du bilan, capacité d'endettement, contrôle de gestion,... .
- Compétence de management des hommes : processus de décision, animation des équipes ; qualité des modes de promotion et de rémunération, qualité des systèmes d'information et de la communication interne .
- Ordre culturel : compréhension de la culture d'entreprise, des habitudes comportementales des marchés.

Ce sont d'ailleurs, ces **compétences** qui doivent servir à faire **le découpage des activités principales en sous-activités**.

V - Les Groupes stratégiques¹ :

- 1- **Des dimensions stratégiques aux stratégies d'entreprise**
- 2- **Construction des groupes stratégiques**
- 3- **Utilisation des groupes stratégiques**
- 4- **Construction de la carte stratégique prévisionnelle**

Lors de l'étude de l'environnement, la nécessité d'analyser les diverses stratégies des concurrents a été profondément évoqué et ce dans le sens de réaliser : **des regroupements des concurrents présents par type de stratégie** :

Michael Porter les a appelé **les groupes stratégiques**

Il s'avère que le fait de situer cette étape de l'analyse stratégique, **l'analyse des groupes stratégiques à la fin de l'étude du secteur se justifie car, les concurrents étant situés dans l'environnement, cette étape devient un complément à l'étude du secteur.**

Rappelons que l'analyse structurelle du secteur repose principalement sur l'importance, et les effets des « **5forces** » **portériennes** qui s'exercent sur lui ainsi que sur les sources de ces forces notamment chez les **principaux concurrents**.

¹ - M. Porter « choix stratégiques », édition Economica, 1982.

1- Des dimensions stratégiques aux stratégies d'entreprises.

Dans un secteur, les stratégies adoptées par les divers concurrents sont énormément différentes. Néanmoins, toutes stratégies sont basées sur des dimensions stratégiques sont identiques pour l'ensemble des concurrents. Mais, c'est l'usage que font ou ne font pas de ces dimensions stratégiques que dépendent les diverses options stratégiques suivies.

Dans les travaux de **Michael Porter**, les dimensions stratégiques sont les suivantes :

-la spécialisation.

Cette dimension permet de classer les concurrents à partir des types de besoins satisfaits. A partir de là, il est possible de mesurer le degré de spécialisation de chacune des entreprises du secteur.

- L'image de marque.

La mise en œuvre d'une politique d'image de marque n'est pas le fait du hasard. Elle demande du temps, des moyens et de la persévérance. **Elle exige à l'entreprise de se battre sur tous les fronts contre ses concurrents : qualité, performance, le prix, le délai, le circuit de distribution, etc...**

L'image de marque constitue incontestablement **une arme stratégique** qui influe sur les résultats d'une entreprise et par conséquent constitue **une composante et un qualificatif de sa stratégie.**

-Les circuits de distribution.

Pour mettre son offre à la disposition des clients qu'elle a choisie à satisfaire, l'entreprise doit faire un choix entre les différents modes de distribution qui existent voir d'en créer de nouveaux :

- Vente directe et / ou indirecte ;
- faire aussi un choix entre les diverses formes de vente directe et les divers canaux de distribution dans le cas de vente indirecte.

Ce choix est loin d'être neutre, car il entraîne des conséquences majeures quant à ses structures, son mode d'organisation, les techniques et les compétences à maîtriser et par conséquent les allocations de ressources qui en résultent.

-La qualité du produit

Le choix du niveau de qualité du produit entraîne la prise de décision clés.

Par exemple, le choix du mode de production, la formation des hommes, l'approvisionnement en matière première, les performances, le conditionnement entre autres vont devoir dépendre de ce choix. Ainsi, **il s'agit bien d'une dimension qui conditionne le type de stratégie à définir.**

- **La technologie** : le degré de maîtriser la technologie, à travers l'offre constitue une option stratégique incontournable à même de permettre à l'entreprise de déplacer le jeu concurrentiel en sa faveur.
- **L'intégration verticale** : cette variable permet de renseigner sur le degré d'intégration au sein de l'entreprise, du processus de transmission de l'offre vers le client et ce depuis l'amont vers l'aval.
- **La domination par les coûts.**

Rappelons que la domination par les coûts est l'une des **stratégies génériques**. La mise en exercice d'une stratégie de domination par les coûts nécessite de faire le choix d'investissement, en général lourds pour pouvoir réaliser de grandes séries et par conséquent profiter des économies d'échelle (réduction des coûts). Il s'agit donc bien d'une option stratégique définie.

- **Les services**

Il est évident que les services constituent, pour nombre d'entreprises, **un excellent moyen de différenciation de l'offre** d'autant plus que les clients se font une « idée » de la qualité qu'à travers la relation qu'ils ont avec les hommes qui rendent le service et la qualité des supports qui accompagnent tous les services.

- **La politique de Prix.**

Politique de prix et coût sont fortement liés. Le choix de pratiquer tel ou tel niveau de prix face aux concurrents nécessite des niveaux d'intervention différents sur les activités de l'Entreprise et donc du ressort de la direction générale.

- **Les rapports avec la société – mère**

La nature des rapports entre la société-mère et ses filiales (degrés de liberté dont ces dernières jouissent par rapport à la maison-mère) influence

de façon profonde sur la définition de la stratégie de la filiale et ce à travers les objectifs de la société-mère.

- **Les rapports avec les pouvoirs publics.**

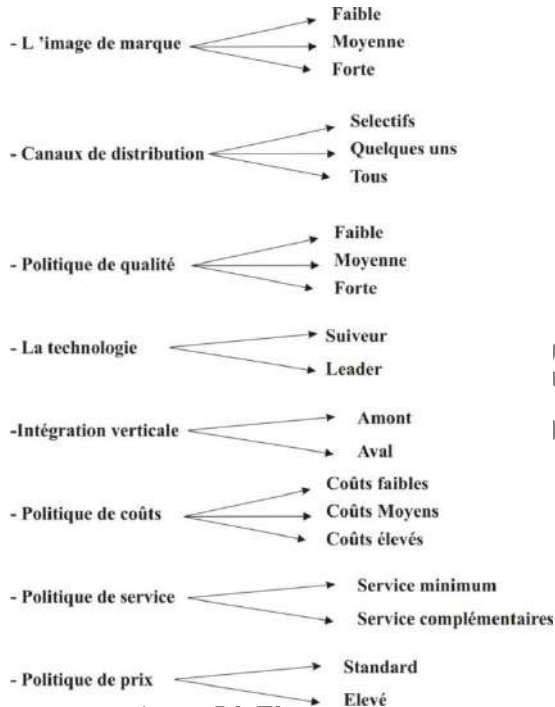
Cette dimension devrait être prise en compte en priorité pour le cas des **entreprises de taille internationale.**

Les autorités d'un pays sont toujours à même, quels que soient les accords internationaux, de mettre en œuvre des mesures influençant les échanges, et ainsi favoriser ou interdire en tout ou partie l'accès des marchés nationaux. Ceci peut avoir une influence déterminante sur la stratégie des divers concurrents en fonction de leur nationalité ou de leur appartenance à un quelconque bloc.

Ceci étant, connaître les **dimensions** à partir desquelles s'organise la **lutte concurrentielle** ne s'avère pas suffisant, encore faut-il comprendre **l'ampleur que peut prendre chacune de ces dimensions**.

A titre d'exemple :

- La spécialisation peuvent être :
 - o D'une gamme réduite.
 - o D'une gamme moyenne.
 - o D'une gamme large.



Certes, il est toujours possible de descendre à des niveaux de détails différents pour bien illustrer chacune de ces dimensions. Mais cette méthode lors d'une analyse stratégique entraîne un grand risque. Trop entrer dans le détail, serait à même de ne pas se concentrer sur l'essentiel.

« En stratégie, plus qu'en tout autre domaine, il faut savoir distinguer entre l'essentiel de l'accessoire »

A. BEAUFRE¹

Toujours est-il qu'il faut toujours garder en mémoire le but premier de cette étape :

Permettre d'analyser la stratégies des concurrents.

¹ - « Introduction à la stratégie ». Economica 1985.

Néanmoins, certaines de ces dimensions pourraient être plus ou moins **corrélées entre elles**. Il existe, de ce fait, une certaine cohérence entre le comportement des entreprises dans un secteur économique déterminé et ces corrélations. C'est, en fait, **cette cohérence qui autorise la construction des « groupes stratégiques »**

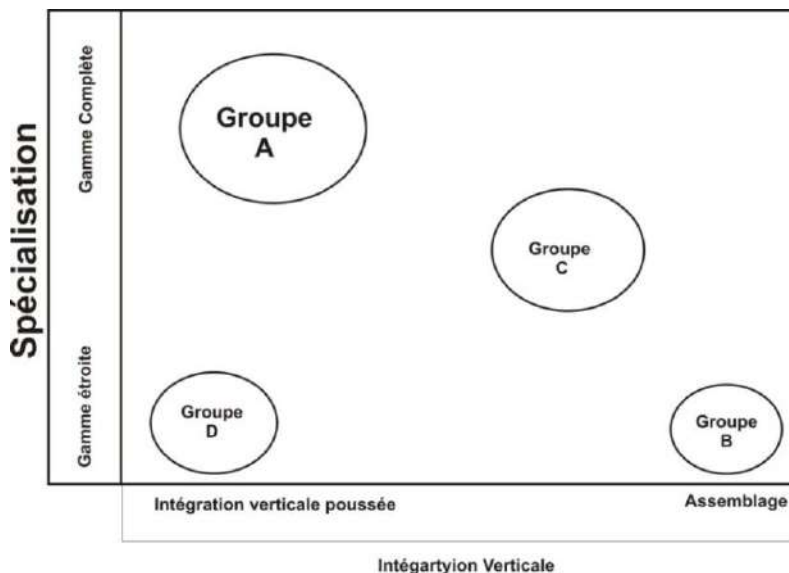
2- Construction des groupes stratégiques

La construction des groupes stratégiques passe impérativement par :

- **en premier lieu**, la détermination des dimensions réellement applicables pour décrire les conditions de la lutte que se livrent les entreprises présentes dans un même secteur ;
- **en second lieu**, on retiendra les deux dimensions les plus discriminantes et les plus pertinentes pour la description des stratégies pratiquées dans ce secteur. En fait, le fait de vouloir construire une carte nous limite à ne pouvoir utiliser, au départ, que deux dimension

Les concurrents qui pratiquent la même stratégie à partir de ces deux paramètres ou ces deux dimensions sont **réunis au sein d'un même groupe**.

Chaque groupe sera déterminé proportionnellement à la part totale de marché occupée par les concurrents composant le groupe par rapport au chiffre totale du secteur et ce comme le montre la figure ci-dessous.



Carte du groupe stratégique au sein d'un secteur. Source : M. Porter¹

Ainsi, physiquement construire des **groupes stratégiques** nécessite de remplir, pour chaque concurrent, une grille d'analyse selon un mode de cotation attribué pour chacune des valeurs que permet les dimensions stratégiques conservées² (voir tableau ci-dessous) .

¹ - Cité par Gérard Garibaldi « Analyse stratégique », p.356.

² - Exemples :

- « 3 » pour une image « forte »
- « 2 » pour une image « moyenne »
- « 1 » pour une image « faible ».

Paramètres stratégique	Spécialisation	Image	Distribution	Qualité	Domaine technologique	Intégration	Coûts	Services	Politique des prix	Rapport avec la société -mère	Rapport avec autorités	Groupe	CA
Concurrent(A)	1	3	1	3		3	2	1	1			A	
Concurrent(B)	1	2	3	2		1	1	2	2			B	
Concurrent(C)	1	2	3	2		1	2	2	2			B	
Concurrent(D)	3	2	2	2		2	3	3	3			C	
Concurrent(E)	2	2	2	2		3	1	3	3			D	
Concurrent(F)	1	2	3	2		1	3	2	2			B	
Concurrent(G)	3	1	1	1		1	2	3	1			E	
Concurrent(H)	3	1	1	1		1	2	3	1			E	
Concurrent(I)	1	2	3	2		1	3	2	2			B	
Concurrent(J)	3	1	1	1		1	2	3	1			E	
Concurrent(K)	3	1	1	1		1	2	3	1			E	
Concurrent(L)	3	1	1	1		1	2	3	1			E	
Concurrent(M)	3	2	2	2		2	3	3	3			C	
Concurrent(N)	2	2	2	2		3	3	3	3			D	

Tableau de cotation des groupes stratégiques

Sources : Gérard Garibaldi Analyse stratégique p. 357

Une fois le tableau constitué on rassemblera tous les concurrents ayant une cotation similaire pour les deux dimensions stratégiques retenus « la spécialisation » et « l'intégration ».

Ainsi, on pourra constituer 5 groupes :

- Le groupe (A) cotations (1 et 3) est constitué du concurrent (a)
- Le groupe (B) cotations (1 et 1) est composé des :
 - o Concurrent (b)
 - o Concurrent (c)
 - o Concurrent (f)
 - o Concurrent (i)
- Le groupe (C) cotations (3 et 2) est constitué des :

- Concurrents (d)
- Concurrent (m)
- Le groupe (D) cotations (2 et 3) regroupent les concurrents :
 - Le concurrent (e)
 - Le concurrent (n)
- Le groupe E cotations (3 et 1) regroupe les concurrents :
 - Le concurrent (g)
 - Le concurrent (h)
 - Le concurrent (j)
 - Le concurrent (k)
 - Le concurrent (l)

Remarques fondamentales :

1-Lorsqu'une entreprise conçoit **trois offres différentes**, (à des niveaux de prix différents, pour des segments de marché différents, allant jusqu'à utiliser des marques différentes) met en œuvre trois stratégies bien différentes. Dans ce cas de figure, il y a un grand risque de pouvoir situer **le concurrent sur la carte des groupes stratégiques comme une entité unique** résidant dans le fait de ne pas mettre en évidence **le résultat des stratégies réellement exercées** en attribuant pas aux divers groupes stratégiques **la part de chiffre d'affaire qui leur revient**.

Solution :

Elle consiste à situer chacune des trois marques dans le groupe stratégique dont elle dépend naturellement.

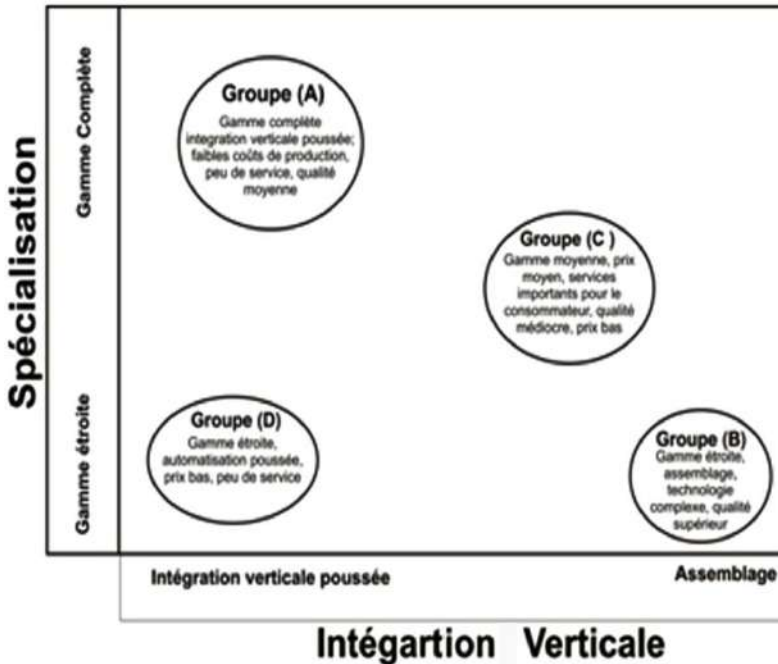
2-Il est essentiel, lors du choix des deux dimensions clés servant à construire la carte des groupes stratégiques de bien sélectionner les deux paramètres qui non seulement soient les plus **représentatifs** de stratégie exercées, mais qui de plus soient **indépendants** l'un par rapport à l'autre.

Une fois **la carte des groupes stratégiques construite**, il devient possible, pour mieux qualifier la stratégie de chaque groupe, d'indiquer pour chacun d'eux, les autres dimensions, autres que les deux dimensions déjà retenues, qui leur sont **communes**.

Dans la réalité on constate que presque toujours, les entreprises d'un même groupe stratégique ont en commun bien d'autres dimensions

car rarement un type de stratégie se qualifie par seulement deux dimensions.

On obtiendra alors, sous sa forme définitive, la carte des groupes stratégique (cf. figure ci-contre)



Source : M. Porter¹

Carte incluant toutes les dimensions communes.

Remarque importante

Il est important de ne pas trop charger la carte et de limiter, donc autant que de faire se peut le nombre des groupes stratégiques afin qu'il ne dépasse pas cinq voir six groupe stratégique à la limite. Car, au-delà de ce nombre, il deviendrait difficile d'analyser les rapports de force entre eux. Egalement, limiter le choix à deux dimensions non corrélés, il est bien rare que

¹ - Cité par Gérard Gabrielidi, Analyse stratégique, p.361.

les concurrents, dans un même secteur, ne puissent pas mettre en œuvre un nombre important de stratégies différentes.

3- Utilisation des groupes stratégiques

A partir de la carte des groupes stratégiques, six analyses complémentaires sont à faire à savoir :

- Les obstacles à la mobilité entre groupes stratégiques.

Une attention toute particulière devrait être accordée à l'existence et à l'importance **des obstacles à la mobilité**. C'est d'ailleurs d'eux que vont dépendre les possibilités de passage d'un groupe à un autre ainsi que la formation des groupes. Pour cela on retiendra **la force des barrières à l'entrée et à la sortie de chaque groupe**. Généralement et ce dans de nombreux secteurs les entreprises capables d'exercer, de façon vigoureuse, **un avantage concurrentiel** se situant dans les groupes présentant les plus fortes barrières d'entrée. Toutefois, **les barrières d'entrée** pourraient aussi, provenir des **choix stratégiques** effectués dans le passé, tels que **des investissements à hauts risques en cas de réussite créeraient un groupe stratégique qui devient avec le temps de plus en plus difficile à pénétrer**.

Egalement, il est fortement recommandé d'examiner l'effet des **5 forces portériennes** susceptibles d'affecter fort différemment les divers groupes stratégiques.

-Rivalités entre groupe stratégiques

Michael Porter a défini quatre facteurs principaux explicatifs de l'importance de la rivalité entre groupes stratégiques. Ces déterminants sont :

- **L'interdépendance entre groupes**

Plus il existe des groupes se battant sur les mêmes segments marketing, plus la rivalité sera forte.

- **La différenciation de l'offre**

Plus l'offre est différenciée et difficile à combler, moins **la rivalité sera forte**.

- **Influence du nombre de groupes stratégiques**

Moins il y a de groupes et **plus** les stratégies mises en œuvre sont différentes. Egalement, si les groupes sont de taille voisine et si de plus à l'intérieur des groupes, les entreprises sont de taille très différentes, **les « gros »** auront, alors tendance à se battre contre les entreprises de plus petite taille dans

leur groupe plutôt que d'aller s'attaquer à des groupes paraissant aussi puissant que le leur.

- **Distance stratégique entre groupes :**

Si **la distance stratégique est ample**, c'est-à-dire si elle est très difficile à combler, cela conduit chaque concurrent à rester sur sa partie de bataille ce qui contribuerait à diminuer les rivalités. (la distance stratégique et la capacité d'un groupe stratégique à maîtriser l'avantage concurrentiel d'un autre groupe.

- **Attrait d'un groupe :**

L'attrait d'un groupe stratégique se mesure entre autres aux chances de **survie à l'intérieur du groupe**. Cet élément dépend d'une part de la rivalité existante, entre les groupes et aussi, de la rivalité existante à l'intérieur du groupe.

- **Place de la firme dans son groupe**

L'entreprise doit examiner **la place** qu'elle occupe dans le groupe afin de vérifier qu'elle possède bien les capacités pour **y survivre**. **Michael Porter** considère que les principaux facteurs susceptibles de remettre en cause l'appartenance de l'entreprise au groupe pourraient être les suivants :

- Le degré de rivalité entre les membres d'un même groupe diffère d'un groupe à un autre.
- Plus les concurrents au sein du groupe sont nombreux et de taille forte différente, plus la lutte est forte. « **Les gros** » considèrent généralement que les parts de marché détenus par les plus « **petits** » devraient leur revenir à terme, avec tout ce que cela, va entraîner comme conséquence sur le plan des prix.
- **Coût d'entrée dans le groupe.**

Le **coût d'entrée** à l'intérieur d'un groupe diffère d'une entreprise à une autre, car dépendant des compétences et des ressources de celle-ci. Dès leur appartenance au groupe, la possession des compétences et des ressources permettent à l'entreprise **un avantage concurrentiel** par rapport aux autres concurrents du groupe.

Egalement l'entreprise qui a pu entrer soit **dans le secteur soit dans le groupe, au bon moment constitue une autre forme d'avantage concurrentiel**. Il permettrait à l'entreprise de se situer dans une position

particulièrement- intéressante en établissant par exemple une situation de **quasi-monopole sur un canal de distribution ou en acquérant l'image d'un spécialiste.**

- **Si des entreprises appartenant** à un même groupe stratégique puissent avoir des rentabilités différentes parce qu'elles n'ont pas toutes les mêmes capacités de mettre en œuvre la stratégie commune.
- **Situation des groupes sur les segments marketing**

Il est fort improbable, que **chaque groupe stratégique** occupe la **même part de marché** sur chaque segment marketing où il est présent. Aussi, il est tout aussi improbable que beaucoup de groupes stratégiques soient présents sur l'ensemble des segments marketing du secteur.

De ce fait, il est primordial que chaque fois que cela est possible, de **quantifier la part de marché prise par chaque groupe dans chaque segment marketing à même de mettre en évidence les stratégies dominantes par segments marketing.**

4- Identification de la carte stratégique prévisionnelle

Identifier la carte stratégique prévisible d'un secteur économique revient à imaginer les mouvements stratégiques probables des concurrents d'un groupe vers un autre ou bien la création ou la disparition de groupes et ce à travers l'examen des éléments suivants :

- La détermination du degré de protection de chaque groupe aux attaques des autres groupes.

-Il s'agirait en fait de mesurer **la difficulté** que pourrait éprouver un **groupe attaquant** à maîtriser l'avantage concurrentiel mis en avant par **le groupe attaqué** (rappelons que la distance stratégique entre deux groupes ne dépend pas de la distance géométrique, mais bien de la difficulté pour un groupe à maîtriser l'avantage concurrentiel d'un autre groupe).

•-Il s'agit, de voir si à l'intérieur du secteur **des groupes stratégiques jouant un rôle marginal.** Ces groupes finiront par disparaître soit parce qu'ils quitteront d'eux- même soit parce qu'en adoptant une **stratégie plus efficace** ils viendront grossir un groupe déjà existant.

-Les variations des tendances lourdes peuvent influencer de façon décisive sur le devenir de la carte stratégique et partant sur les chances de survie d'un groupe stratégique.

-Les déplacements possibles des groupes voir des concurrents.

Il est toujours possible de dessiner sur cette carte les déplacements des groupes voir des concurrents s'efforçant de quitter un groupe pour rejoindre un autre et d'indiquer le sens du déplacement ainsi que les modifications correspondantes de la stratégie. Ainsi, on dessinerait une nouvelle carte stratégique pour suivre voir anticiper les mouvements stratégiques à l'intérieur du secteur.

Force est de souligner que l'une des conclusions majeures, de l'analyse des groupes stratégiques est de permettre à :

L'entreprise de choisir avec moins d'incertitude le groupe dans lequel elle a le plus de chance de triompher ou d'assurer sa survie.

En tout cas, quatre mouvements stratégiques sont possibles :

- Rester dans le groupe sans rien changer à la situation stratégique du groupe ;
- rester dans le groupe en s'efforçant soit d'améliorer la situation de l'entreprise soit celle du groupe ;
- rejoindre un autre groupe ;
- créer un nouveau groupe stratégique.

L'entreprise pourra imaginer **les divers mouvements stratégiques possibles.**

Conclusion :

Rappel des étapes du processus de la construction de la carte des groupes stratégiques et aide à la formulation de la stratégie.

Etapes du processus de la construction de la carte des groupes stratégiques

- 1- Retenir **les dimensions stratégique**, sur lesquelles se base la lutte concurrentielle et donc les avantages concurrentiels dans le secteur et leur mode de cotation correspondant ;
- 2- déterminer les « gros » concurrents à partir de leurs parts de marché ;
- 3- remplir un tableau de comparaison **des choix** fait par chaque concurrent vis-à-vis de chaque dimension retenue ;

- 4- construire les cartes stratégiques (choix de deux dimensions non corrélées entre elles) ;
 - 5- entre ces différentes cartes construites, retenir celle qui explique le mieux **les distances stratégiques** entre groupes, et par la même leurs barrières à la mobilité ;
 - 6- présenter chaque groupe par **un cercle** qui sera proportionnel à sa part de marché ;
 - 7- vérifier que l'appartenance des principaux concurrents à un groupe est **effective et réaliste** ;
 - 8- analyser **l'intensité concurrentielle** à l'intérieur du groupe stratégique auquel appartient la firme ;
 - 9- Procéder à cette même analyse pour **les relations inter-concurrentielle** entre les groupes ;
 - 10- Représenter sur les cartes, les mouvements stratégiques en cours d'exécution.
- **Les techniques stratégiques : une aide précieuse pour la formulation de la stratégie.**

***En application du concept des groupes stratégiques on a qu'une seule solution.**

Exp. :

On ne peut pas faire en même temps de la différenciation et de la domination par les coûts. De même qu'on ne peut pas à la fois vouloir améliorer sa position au sein d'un groupe et se déplacer vers un autre groupe : il faut choisir. De ce fait :

- Evaluer l'attractivité du groupe choisi tout en examinant les barrières à l'entrée et à la sortie ainsi que les possibilités de mobilité ;
- identifier les facteurs d'attractivité mis en avant dans le groupe ;
- évaluer la capacité de l'entreprise à survivre dans ce groupe ; si nécessaire envisager de rejoindre un autre groupe ;
- si aucune solution n'est viable à long terme, préparer un désinvestissement stratégique pour un redéploiement dans un autre secteur économique.

CHAPITRE III

Les Modèles Stratégiques

I-Notions de Modèle

II- Le Modèle Portérien

III- Le Modèle SWOT

IV- Le Modèle PESTEL

I- Notion de « Modèle »

« Nous ne raisonnons que sur des modèles » disait Paul Valéry¹. Toute la pensée humaine, et donc celle des managers, est faite de ces « images du réel » que sont les modèles. La tâche du modélisateur, si elle semble ainsi naturelle, reste néanmoins difficile dans l'univers de la complexité qui caractérise les décisions sur l'avenir stratégique de l'entreprise. Nous proposons de donner quelques définitions du concept de modèle, puis d'en inférer quelques propriétés du modèle.

1. Définitions

Parmi les différentes significations du mot « modèle » selon plusieurs dictionnaires, on peut retenir les significations suivantes qui intéressent le domaine du management :

Selon le dictionnaire Larousse, un modèle est « toute structure logique ou mathématique formalisée utilisée pour rendre compte d'un ensemble de phénomène qui, bien que n'ayant pas de lien de causalité univoque, possèdent entre eux certaines relations ».

Selon le dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette, un modèle est « ce qui sert d'exemple, ce sur quoi on règle sa conduite ; exemple que l'on suit ou que l'on doit suivre ». C'est aussi « un schéma théorique visant à rendre compte d'un processus, des relations existant entre divers éléments d'un système ».

Jean-Louis LE MOIGNE fournit une approche plus systématique de l'idée de modèle. Pour lui, « modéliser est à la fois identifier et formuler quelques problèmes en construisant des énoncés, et chercher à résoudre ces problèmes en raisonnant par des simulations. (...) En faisant fonctionner le modèle énoncé, on tente de produire des modèles solutions... ».

Un modèle est donc une représentation personnelle, pas obligatoirement formalisée d'une situation, d'un objet que le modélisateur

¹ - Cité par le Moigne J.L. , la modélisation des systèmes complexes, Dunod , 1990.

cherche à interpréter dans son fonctionnement ou dans sa réalité immédiate. Cette représentation suppose nécessairement l'existence de liens entre les éléments d'un phénomène.

2. Propriétés des modèles

L'importance de l'étude de ces modèles se base sur plusieurs raisons. D'abord, ces modèles, bien utilisés, sont d'excellents outils de représentation de situations complexes (notamment en matière de portefeuille d'activités). On rejoint donc ici le sens donné par le modèle mathématique.

Ensuite, les modèles sont d'un usage très répandu, d'où la nécessité d'en préciser les domaines d'utilisation et les limites. Il s'agit donc de représentations valables pour un champ d'application bien précis.

Enfin, certains de ces modèles que l'on peut qualifier de « génériques » restent des représentations très englobantes, riches de capacités de réflexion.

3. Les caractéristiques des modèles

Pour être utilisables, les modèles doivent respecter quelques propriétés fondamentales. En matière de décision stratégique, l'arbitrage de la modélisation est souvent celui entre la complexité et la simplification. En effet, un modèle complexe pour une réalité complexe sera difficile à utiliser ou à maîtriser. De même, une simplification conduit certainement à une représentativité limitée ou partielle de la réalité.

De façon générale, les propriétés essentielles d'un modèle sont :

- La représentativité : simplifier sans dénaturer ;
- La cohérence : donner une bonne image de la réalité ;
- La validité : donner les résultats acceptables ;
- L'utilité : aider à la prise de décision ;
- La maniabilité : être utilisables dans une variété de situations notamment prospectives.

Toutefois, il est nécessaire de rappeler que tout modèle n'est qu'une représentation provisoire et partielle d'une réalité qui change rapidement. De ce fait, il ne s'agit jamais de modèles de décisions, mais de modèles d'aide à la décision ou d'aide aux choix stratégiques.

II- L'analyse stratégique de Michael PORTER

Le Modèle de Porter



Introduction

1- Présentation de l'analyse stratégique de Michael PORTER

1.1 Formation intellectuelle de Michael Porter

1.2 les composants du modèle d'analyse stratégique de M. Porter :

1.2.1 la logique du modèle PORTER et ses implications

1.2.2 les grandes étapes de la démarche de l'analyse stratégique dans le modèle Porter.

1.3 La chaîne des valeurs

1.4 Intérêt et limites de la contribution de Porter en matière d'analyse stratégique :

1.4.1 Intérêt de la démarche Portérienne

1.4.2 Limites du modèle de l'analyse de l'industrie de Porter

2 - Etude de cas : Danone

Conclusion

Introduction :

Pour Michael Porter, la concurrence ne se limite pas aux seuls compétiteurs directs. Pour maintenir ses profits, l'entreprise du secteur marchand devra faire face à 5 autres forces concurrentielles principales que sont les nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, l'intensité de la concurrence intrasectorielle et les produits de substitutions. **Le modèle de concurrence est directement forgé depuis les actions et interactions de ces 5 forces.**

Michael Porter, né en 1947, est un professeur de stratégie d'entreprise de l'université de Harvard, professeur aussi dans de nombreuses universités (dont l'Université de Leipzig), également spécialiste de l'économie du développement.

Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement **d'une chaîne de valeur** qui caractérise le modèle économique de l'entreprise. **Michael Porter** a ensuite participé à la **fondation** du cabinet de conseil en stratégie Monitor Group, dont il est encore un des vice-présidents.

L'un des principaux apports théoriques de **Porter** consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie :

- L'intensité de la rivalité entre les concurrents ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace des produits de substitution.

1- Présentation de l'analyse stratégique de Michael Porter

1.1 Formation Intellectuelle de Michael PORTER

M. Porter est économiste industrielle de formation. Il est spécialiste de politique industrielle et de stratégie d'entreprise. En tant que professeur à **Harvard Business School** ; il a créé un cours intitulé « **Analyse de l'industrie et de la concurrence** ».

L'apport de M. Porter est d'avoir enrichi **l'approche stratégique classique des concepts et démarches hérités de l'économie industrielle.**

Retenons que :

- A la différence de l'approche classique et « puissante » du BCG (Boston Consulting Group) qui **postule l'existence d'une stratégie de domination par les coûts**, M. Porter, lui met l'accent sur l'analyse du « Méso-environnement, c'est-à-dire sur une « **analyse structurelle des secteurs** » et considère **que chaque contexte sectoriel se caractérise par une dynamique (ou une situation) concurrentielle qui lui est propre, et qui à chaque contexte sectoriel correspondent des stratégies plus ou moins appropriées.**
- **Le deuxième apport** réside dans le fait qu'il considère que toute stratégie est vouée à l'échec si elle ne tient pas compte des comportements réels des différents acteurs (ou parties prenante). D'où l'importance accordée à la description et à l'analyse des comportements réels d'acteurs.

Ainsi, **M. Porter**, au travers de son ouvrage « **compétitive stratégie** » traduit chez Economica sous le titre « **choix stratégique et concurrence** » est l'artisan de **cette nouvelle approche de l'analyse stratégique** qui tire ses fondements de l'économie industrielle (la formulation des stratégies passe impérativement par l'analyse de l'industrie : l'analyse de l'industrie et du secteur constituent la base et le départ d'une formulation de la stratégie d'une entreprise).

1.2 Les composants du modèle d'analyse stratégique de M. Porter

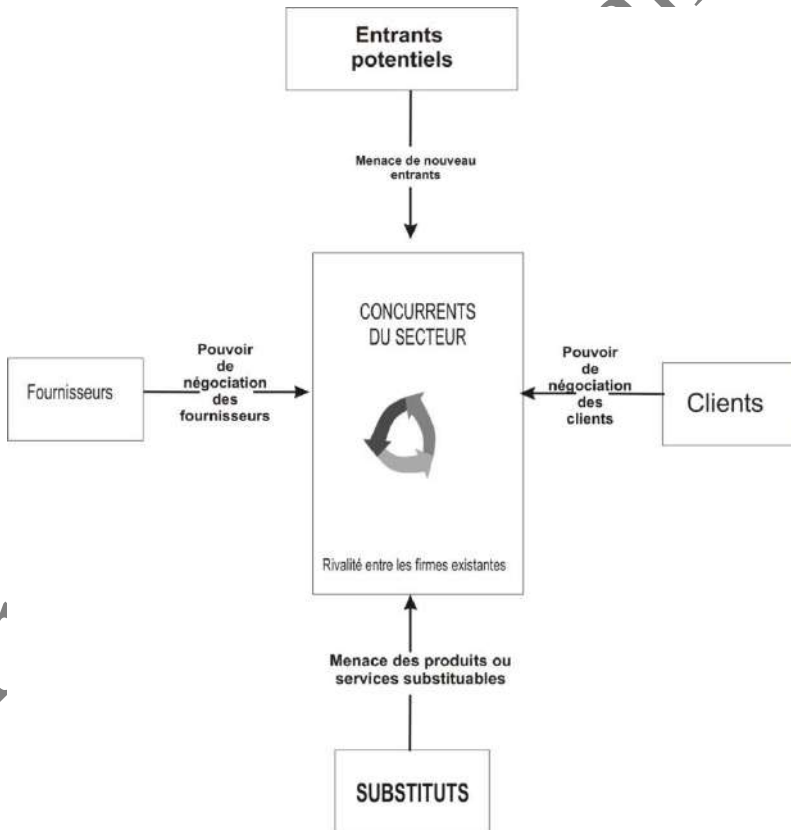
1.2.1 -La logique du modèle Portérien et ses implications

1-2-1-1-La lutte concurrentielle déterminante de la rentabilité du secteur

A la différence de **l'approche stratégique classique**, définissant la stratégie comme étant « une combinaison des fins (des objectifs) que s'efforce d'atteindre l'entreprise et des moyens (mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre », **la démarche stratégique Portérienne** porte sur une analyse du

contexte de la concurrence donnée au sein de chaque secteur, c'est-à-dire déceler les éléments dynamiques de ce contexte par l'analyse des « forces » qui nourrissent la lutte concurrentielle dont l'intensité et la forme est tributaire (comme le montre le schéma ci-dessous) :

- De quatre forces se situant à l'extérieur (menace de nouveaux entrants ; menace des produits et technologie de substitution, pouvoir des secteurs fournisseurs, pouvoir des secteurs clients), et dont l'intensité diffère d'un secteur à un autre ;
- Et dont l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence détermine la rentabilité potentielle du secteur.



En d'autres termes, **PORTER** considère qu'une simple analyse des concurrents actuels (les entreprises concurrentes du secteur) ne suffit, il faut y aller au-delà pour pouvoir déceler les forces qui agissent sur la situation concurrentielle et permettre d'élaborer **une stratégie garantissant à la fois compétitivité et rentabilité à long terme.**

Ainsi, dans une industrie (secteur), selon la logique porter, l'état de la concurrence dépend de cinq forces fondamentales puisque, le profit potentiel final est déterminé par l'intensité avec laquelle s'exercent ces forces. **Ces un élément fondamental en matière de formulation de la stratégie d'entreprise.**

Les caractéristiques des cinq forces qui déterminent l'allure de la concurrence.

1-2-1-2 Menace de l'arrivée de nouveaux concurrents (entrants potentiels) :

Dans une industrie donnée, la menace de nouvelles entrées (concurrents), apportant, avec eux, des capacités de production supplémentaires, le désir d'acquérir une part de marché, et des ressources importantes, et la défense de la part des entreprises déjà installées est acharnée. Les barrières se constituent de 6 éléments à savoir :

- **Les économies d'échelle :**

Les économies d'échelle constituent des obstacles significatifs à la pénétration de nouveaux arrivants.

- **La différenciation du produit**

L'existence de l'image de marque créée par la publicité, le service après-vente, dresse une deuxième barrière, obligent les nouveaux venus à dépenser beaucoup de temps et d'argent pour lutter contre la fidélité du consommateur aux marques déjà existantes.

- **Les besoins en capitaux :**

Une autre barrière à l'entrée est l'exigence d'un investissement important en ce sens qu'il faut beaucoup d'argent non seulement pour acquérir des immobilisations mais aussi pour financer le crédit-client et constituer des stocks et absorber les pertes de départ et ce même pour les grandes entreprises.

- **Les handicaps de coûts indépendants de la taille :**

Contrairement aux nouveaux concurrents, les entreprises déjà installées bénéficient des avantages importants qui découlent :

- de la courbe d'apprentissage (courbe d'expérience) ;
- d'une technologie protégée ;
- de l'accès aux meilleures sources de matières premières ;
- d'immobilisations acquises à des prix avant inflation ;
- des subventions gouvernementales ;
- d'une localisation favorable.

- **L'accès aux canaux de distribution :**

Plus les canaux –grossistes ou détaillants sont limités et plus ils sont contrôlés par les concurrents en place. Plus sera difficile l'entrée dans la branche ou le secteur.

Le franchissement de cette barrière nécessite pour le nouveau venu la création de ses propres canaux de distribution.

- **La politique gouvernementale :**

Le gouvernement peut limiter ou même interdire l'entrée dans certains secteurs par le biais de contrôles divers (octroi de licence, accès limité aux matières premières), et aussi à travers les normes qu'il (Etat) édicte en matière de pollution et de sécurité.

Le gouvernement peut aussi intervenir si :

- Les sociétés déjà installées possèdent des ressources importantes pour contrer tout assaut (liquidités excédentaires, marges d'endettement utilisables, capacité de production utilisée...)
- Les sociétés sont capables de casser les prix
- Les taux de croissance de l'industrie est faible et l'entrée d'un nouveau acteur peut compromettre la performance des concurrents.
- Les changements de condition :
- Les barrières à l'entrée changent à mesure que l'industrie évolue.

1.2. Pouvoirs des fournisseurs et des acheteurs :

- **Pouvoirs des fournisseurs :**

Des fournisseurs peuvent ruiner la rentabilité d'une activité si celle-ci est incapable de répercuter ses accroissements de coûts (dus à la hausse des prix ou de la mauvaise qualité des biens et services que les fournisseurs procurent) dans ses propres prix.

- **Pouvoirs de clients :**

Les clients, eux aussi, s'ils sont puissants peuvent forcer les prix à baisser, exiger une qualité supérieure ou un service plus complet, font jouer les concurrents les uns contre les autres :

***Caractéristiques d'un groupe de fournisseurs puissants.**

Un groupe de fournisseurs est puissant :

- S'il est dominé par un petit nombre de sociétés et s'il est plus concentré que la branche à la quelle il vend ;
- Si son produit est unique, ou si le coût de changement, c'est-à-dire le cout fixe que doit supporter l'acheteur pour changer de fournisseur est élevé ;
- S'il n'est pas obligé de lutter contre les produits substituables ;
- Si, enfin, l'industrie n'est pas un client important du groupe fournisseurs.

***Caractéristiques des clients puissants**

Un groupe d'acheteurs est puissant :

- S'il est concentré, ou achète en grande quantité
- Si les acheteurs ont la possibilité de se fournir ailleurs et donc de faire jouer les concurrents l'un contre l'autre (ou les uns contre les autres).
- Si le client a de faibles marges, ce qui le pousse à vouloir minorer ses couts d'achats.
- Si les acheteurs représentent une menace crédible d'intégration en amont, qui les rendrait capable de fabriquer eux-mêmes le produit (instrument de marchandage).

Le pouvoir des acheteurs peut être exercé par des consommateurs dans les mêmes conditions.

Aussi, le pouvoir des acheteurs peuvent être exercé par des détaillants peut être aussi important que les fabricants lorsqu'ils sont capables d'influencer la décision d'achat du consommateur.

Toute entreprise à intérêt à choisir les acheteurs et les fournisseurs les moins puissants.

La situation la plus fréquente est le choix des clients. Il est rare que tous les groupes d'acheteurs auxquels vend l'entreprise jouissent de la même puissance. Même lorsqu'une entreprise vend à

une seule industrie, il existe au sein de cette industrie des segments qui ont moins de pouvoirs.

Une entreprise qui vend à des clients puissants peut dégager des marges supérieures à condition de produire à faible coût, ou son produit possède des qualités particulières voir exclusives. **Dans le cas contraire , vendre à n'importe qui le conduit à l'échec.**

1.3 Produits de substitutions :

Les produits ou services des substitutions limitent le potentiel d'une industrie, ses marges et même sa croissance, à moins qu'elle améliore la qualité de son produit ou de la différencier et ce par un effort de marketing par exemple.

En période normale, les produits de substitution limitent le profit, et diminuent les super profils en période d'expansion rapide.

Les produits de substitution qui méritent la plus grande attention stratégique sont ceux qui améliorent, dans une évolution leur rapport prix/ performance par rapport au produit de l'industrie, ou sont produits par des secteurs à marges élevés .

1.4 La bataille pour la position concurrentielle :

Les rivalités concurrentielles peuvent se manifester par la concurrence par le prix, le lancement de nouveaux produits, ou les campagnes publicitaires.

L'intensité de cette rivalité dépend d'un certain nombre de facteurs à savoir, entre autres :

- Les concurrents sont nombreux ou de taille et de puissance à peu près équivalentes ;
- Le taux de croissance de la branche (ou du secteur) est si faible, poussant ceux qui veulent se développer à se battre pour les parts de marché ;
- Le produit, (ou le service) est peu différencié ;
- Les coûts fixes sont élevés, ou le produit est périssable, ce qui constitue une forte incitation aux baisses de prix ;

- Il est difficile de se retirer. Les barrières à la sortie sont élevées. A cause de la présence d'activités très spécialisées ou par attachement à une certaine activité, quelques entreprises consistent à se battre.
- Les rivaux ont des stratégies, des origines et des personnalités différentes. Ils ont des idées différentes sur la façon de se battre et se livrent sans cesse bataille.

Toujours est-il que l'entreprise doit vivre avec nombre de ces facteurs, mais elle dispose d'une certaine marge de manœuvre et peut améliorer sa situation grâce à ces manœuvres stratégiques : elle peut, par exemple, rendre plus coûteux pour ses clients un changement de fournisseur, ou un accroissement de la différenciation de produits.

2- L'objet de la stratégie dans le modèle PORTER :

D'après PORTER « la stratégie consiste à identifier les principales caractéristiques structurelles du secteur qui déterminent l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence ».

D'une manière plus large, la stratégie a pour objet de déceler les voies et les moyens que l'entreprise doit mettre en œuvre pour « s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période » dans chacun des secteurs ou elle est présente.

Ainsi différences demarches sont à même d'assurer une position défendable dans l'optique stratégique de portérienne, à savoir entre autres :

- Une démarche (ou une stratégie de type défensif) :

Cette approche consiste à la mise en place d'une stratégie consistant à ériger des barrières contre les **forces de la concurrence les plus vives**, ou la recherche des endroits où, dans la branche ou le secteur, **les forces sont les moins vives**.

Ainsi, si l'entreprise bénéficie de coûts de production faibles, elle pourra choisir la confrontation avec des acheteurs puissants, mais elle ne doit vendre que des produits peu vulnérables à la substitution.

- Une démarche (ou une stratégie de type offensif) :

L'entreprise peut choisir une stratégie offensive visant non seulement à **lutter contre les forces mais aussi à modifier l'équilibre des forces et règles** qui régissent le jeu concurrentiel au sein du secteur, et ce par le biais par exemple de l'innovation marketing ou la différenciation de produit.

2.1 - Les facteurs clés du succès : quelques définitions

Depuis les années 70, on perçoit l'importance et le rôle déterminant des **FCS de chaque organisation** vue le changement constant de l'environnement. Plusieurs auteurs l'ont défini, on prendra quelques unes :

- **Selon Hofer et Schendel (1978)**

« Les FCS sont ces variables grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, de façon significative la position de chaque firme d'une industrie. Ces facteurs varient généralement d'une industrie à l'autre. Mais à l'intérieur d'une industrie particulière, ils dérivent de l'interaction de deux ensembles de variables, **d'une part** les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et **d'autre part** les armes compétitives sur lesquelles les différentes firmes du secteur ont construit leurs stratégies ».¹

- **Selon Leidecker et Bruno (1984)**

« **Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.** »

En effet, toutes les entreprises d'un même secteur d'activité ne possèdent pas les mêmes capacités à faire émerger un ou plusieurs avantages concurrentiels. La maîtrise de certaines technologies, une organisation efficace, certaines compétences, ... sont autant de forces potentielles sur lesquelles l'entreprise s'appuiera. **Ces forces sont habituellement nommées facteurs clés de Succès.**

Dans le **modèle SWOT**, il est bien dit que le diagnostic stratégique repose sur l'examen des forces et des faiblesses de l'organisation. De même, les matrices stratégiques insisteront-elles, après 1975, sur la notion de facteur clé de succès (FCS).

Les FCS résultent d'un diagnostic organisationnel. Ainsi, dans la matrice atouts attraits de Mac Kinsey, on distingue **les facteurs externes de succès** (non contrôlables par l'entreprise) et **les facteurs internes**, supposés contrôlables.

Ces FCS internes correspondent, essentiellement, aux « activités fonctionnelles qui doivent être déployées pour garantir une bonne position concurrentielle aux unités opérationnelles ».

¹ Marchesnay, Management stratégique, édition Eyrolles, 1993.

Ces facteurs internes sont : la part de marché, la force de vente, le marketing, le service client... Bien entendu, on peut en ajouter bien d'autres : compétence du personnel, productivité, localisation, etc. On accorde une pondération aux différents facteurs, en fonction de l'importance que l'on reconnaît dans la compétitivité de l'entreprise, puis on les notes de 1 à 5 (très mauvais à très bon) au regard de la situation dans l'entreprise.

Objet de model Porter :

L'objectif de ce model est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est à dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les 5 forces afin de déterminer quelles actions stratégiques doivent être menées en priorité.

Michael Porter recommande de procéder à l'étude de la configuration et du poids de ces « cinq forces » : si les forces sont intenses, le degré de liberté et la marge de manœuvre des firmes en présence sont faibles, et leur profit est généralement limité ; si peu de forces sont actives, le degré de liberté et la marge de manœuvre des firmes en présence sont élevés et leur profit est généralement important.

En pratique, le point essentiel consiste à identifier et hiérarchiser ces forces, puis à déterminer les éléments stratégiques permettant de les maîtriser (ce sont les facteurs clés de succès) pour ainsi construire l'avantage concurrentiel le plus décisif, le plus durable, et le plus défendable possible; pour une même industrie. **Le différentiel de performance des entreprises résulte de leur maîtrise différente des facteurs clés de succès, et donc de leur différence de maîtrise des forces de la concurrence.**

Le modèle des cinq forces de **Porter** permettra aux dirigeants d'entreprise de prévoir des manœuvres subites des concurrents, de nouvelles entrées dans leur secteur d'activité, des modifications dans la structure des secteurs, et de s'y préparer plutôt que de se borner à y réagir. Il leur permettra également d'entreprendre des actions décidées et constructives pour améliorer la position de leur firme face à la concurrence grâce à la mise en œuvre de stratégies éprouvées.

2.2 – Les stratégies génériques

Pour comprendre et conserver l'avantage concurrentiel dans un univers de plus en plus compétitif, **Michael PORTER** identifie trois stratégies

génériques appelées aussi stratégies de base : **domination par les coûts, différenciation et concentration.**

Il ajoute une quatrième position, à éviter « **assis entre deux chaises** », qui correspond davantage à une absence de stratégie claire qu'à une option stratégique proprement dite.

Chacune des stratégies de base implique une démarche fondamentalement différente, qui combine un choix sur le type d'avantage concurrentiel recherché et un choix sur l'étendue de la cible stratégique pour laquelle on veut obtenir un avantage. **Les stratégies de domination par les coûts et les stratégies de différenciation recherchent un avantage dans un large éventuel de segments au sein d'un secteur, alors que les stratégies de concentration visent à obtenir un avantage par les coûts ou par la différenciation dans un segment étroit.**

Les trois stratégies sont issues du croisement du choix de l'avantage concurrentiel (les coûts inférieurs ou la différenciation) et de celui d'une étendue de champ concurrentiel (cible large ou étroite). Tel que illustré dans la figure, ci-contre.

Il est possible d'illustrer cette matrice des trois stratégies génériques comme suit :

- Le quadrant 1 représente la stratégie de domination par les coûts ;
- Le quadrant 2 représente une politique de différenciation ;
- Et les quadrants 3 et 4 correspondent à une gamme restreinte de produits (créneaux). En fait, il existe deux sous-catégories de créneaux : **une concentration fondée sur les coûts réduits et une concentration fondée sur la différenciation.**

AVANTAGE CONCURRENTIEL

		Coût moins Elevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3. Concentration fondée sur des coûts réduits	4. Concentration fondée sur la différenciation

Figure 1 : les trois stratégies de base (les stratégies génériques)

*2.2.1 Stratégie de domination par les coûts : offrir un produit à faible coût à une cible stratégique large.*¹

Les stratégies de domination par les coûts permettent à l'entreprise de résister à la concurrence de ses rivaux grâce à un niveau de ses coûts faible ; il s'agit donc de stratégies assez proches **de celles inspirées par la théorie de l'effet d'expérience**, par exemple le recours à des technologies plus performantes, une meilleure utilisation des capacités de productions, une localisation plus appropriée, ou tout autre facteur permettant à l'entreprise d'avoir durablement un niveau de coût inférieur à celui de ses concurrents.

Ces stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible et où la concurrence se fait uniquement sur les prix.

*2.2.2 Stratégie de différenciation : offrir un produit à caractère unique à une cible stratégique large.*²

Les stratégies de différenciation cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit³, et à lui

¹ - Pour plus d'approfondissements, voir : les conditions préalables à l'analyse stratégique

² - Pour plus d'approfondissement, voir les conditions préalables à l'analyse stratégiques

³ - P.WOOT, G. KOEING, Management Stratégique et Compétitivité, De Boeck Université, page 118.

donner un caractère unique : image de marque, technologie de pointe, excellence du service, localisation exceptionnelle...

Les voies de différenciation sont propres à chaque secteur. La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs, mais dans la situation idéale, l'entreprise se différencie selon plusieurs dimensions.

La différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché, pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents.

Cette différenciation ainsi créée permet de justifier les niveaux de prix plus élevés en général pratiqués par l'entreprise tout en lui permettant d'échapper à une concurrence directe par les prix, **en rendant son offre difficilement comparable à celle des rivaux**, car le client achète les produits de l'entreprise parce qu'il considère que **le caractère unique du produit compense le prix demandé. Ainsi, tant que le client juge que la valeur ajoutée est plus grande que la différence de prix, la stratégie de différenciation rapporte des dividendes.**

2.2.3 Stratégie de focalisation : se concerne sur une cible stratégique étroite :

La stratégie de focalisation consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme des produits, ou sur un marché géographique.

Les stratégies de domination par les coûts et de différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, par contre les stratégies de concentration s'organisent autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service.

Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient soit à une

¹ -M. PORTER, Choix Stratégiques et Concurrence, Paris, Economica, 1982, page 42.

différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois. Même si la stratégie de concentration n'assure pas des coûts faibles ou une différenciation dans le cadre d'une perspective qui embarrasserait l'ensemble du marché, elle permet d'atteindre l'une des deux situations ou les deux à la fois face à la cible restreinte qui est visée sur le marché.

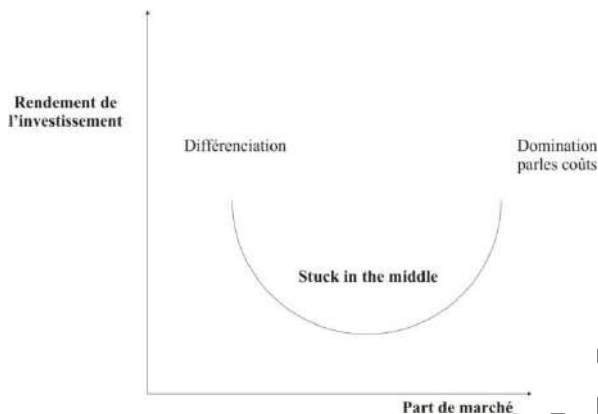
2.2.4 La position entre deux chaises : combiner entre la domination par les coûts et la différenciation pour une cible stratégique large (la non stratégie)

Sur un marché global, chercher à combiner la domination par les coûts et la différenciation, c'est s'asseoir entre deux chaises. Tôt ou tard, une entreprise dotée d'une stratégie claire (domination par les coûts ou différenciation) viendra gruger des parts de marché.

L'entreprise qui n'a pas les ressources nécessaires pour mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces stratégies de base est, avec cette solution moyenne, vouée à l'échec, car elle ne pourra mettre en jeu toutes les ressources nécessaires pour la différenciation du fait qu'elle veut avoir les meilleurs coûts, et vice versa.

L'entreprise se retrouve donc sans véritable avantage concurrentiel sur le segment ou le secteur considéré : elle est dominée par les coûts par les entités ayant clairement élaborées leur stratégie ainsi et la qualité de ses produits ou prestations n'est pas à la hauteur de ceux ou celles des entités ayant choisies explicitement la différenciation. **La rentabilité des investissements n'est pas à la hauteur. Il faut alors faire un choix : quitter le secteur ou obtenir un avantage concurrentiel. Plus la période de non-stratégie aura durée, plus il sera difficile et plus il coûtera cher à l'entreprise d'obtenir un réel avantage concurrentiel.**

Une entreprise doit cependant clairement choisir son orientation stratégique et éviter toute position intermédiaire, **car une telle stratégie hybride** ne peut conduire qu'à l'échec en plaçant l'entreprise dans une situation stratégique intenable qui a été qualifiée de « stuck in the middle ». Tel que indiqué dans la figure ci-dessous



2.3. -Les Grandes étapes de la démarche de l'analyse stratégique dans le modèle PORTER :

a- Etape 1 : L'analyse structurelle des secteurs :

Rappelons que l'apport de M. Porter réside **dans l'élargissement de la définition classique de l'industrie** se limitant à l'unique structure **horizontale** composée des fournisseurs et des acheteurs, en intégrant la structure **verticale** constituée par la menace des entrants potentiels et des substituts.

Ainsi, la première phase a pour objet : « l'identification des principales caractéristiques structurelles, qui au sein de chaque secteur, déterminent l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence ».

b- Etape 2 : L'analyse structurelle à l'intérieur des secteurs : la détermination de « groupes stratégiques » :

Dans le modèle Portérien, l'analyse structurelle des secteurs porte sur des ensembles trop hétérogènes.

● En effet, selon lui, un secteur ou une industrie regroupe toujours une diversité de « segments d'activités », n'étant pas identiquement « exposés », aux forces de la concurrence. En conséquence, chaque secteur peut-être riche d'une diversité de stratégies potentiellement rentables.

Pour ce faire, la démarche de Porter consiste à scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogènes qu'il qualifié de « groupes stratégiques ».

Au sens de PORTER, un groupe stratégique est constitué d'un « ensemble de firmes qui suivent la même stratégie ou une stratégie similaire... »

Toujours est-il que si toutes les firmes du secteur optent pour des stratégies identiques, on parle d'un seul groupe, dans le cas contraire, il s'agirait de plusieurs groupes stratégiques.

Ainsi, la démarche stratégique de portérienne consistant à scinder l'industrie ou le secteur en unités stratégiques ou groupes stratégiques revêt une importance considérable dans la mesure où d'un côté, elle permet à l'entreprise un tableau de bord de toutes les alternatives possibles en terme de profil stratégique, et d'un autre côté, la stratégie de groupe lui révèle les risques qu'elle peut encourir.

Cependant, il ne suffit pas d'analyser les caractéristiques structurelles du secteur afin de repérer **les groupes stratégiques les plus pertinents**, encore faut-il procéder à une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise.

b-Etape 3 : diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise et formulation d'une stratégie

Cette phase de diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise constitue après l'analyse des caractéristiques de l'industrie ou du secteur (phase 1) et la détermination des groupes stratégiques (phase 2), la (3^{ème} et dernière phase) qui débouche vers : **la formulation de la stratégie d'entreprise.**

2.4-Intérêts et limites de la contribution de PORTER en matière d'analyse stratégique :

Soulignons d'abord que l'apport de **PORTER**, comme l'approche de ses collègues de Hayard ou comme celui d'IGOR Ausoff, se situe dans le cadre d'une « **démarche analytique** » et **non au niveau de « modèle »** à l'instar : du modèle de courbe d'expérience du modèle BCG (Boston Consulting group), du modèle Arthur D. Little, et Mac Kinsey dont la validité a été testée empiriquement. **Ces modèles permettent de déboucher de manière quasi automatique sur une « une bonne décision stratégique ».**

Ceci étant, la démarche PORTER comporte aussi bien un intérêt capital que des limites.

2.4.1 Intérêts de la démarche PORTER (ou portérienne)

L'intérêt de la démarche PORTER réside dans l'élargissement du champ de la réflexion stratégique et dans des recommandations stratégiques précises, opérationnelles et concrètes dans la mesure où son ouvrage constitue avant tout un ensemble de techniques analytiques destinées à aider les praticiens et les responsables des firmes.

-Elargissement du champ de la réflexion stratégique :

Nous citons entre autres le fait que l'analyse de PORTER constitue une grande ouverture et mobilité **dans les comportements stratégiques de la firme** puisqu'elle lui permet de fonder ses positions concurrentielles actuelles et futures **non sur le simple comportement et performances des concurrents existants et internes à la firme mais s'ouvre plutôt sur toutes forces, se situant à l'extérieur et qui constituent la base de l'activité à savoir : les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants, les produits de distribution.**

-Des recommandations stratégiques précises opérationnelles et appropriées :

PORTER recommande aux firmes :

- Des stratégies précises, concrètes, et appropriées que l'entreprise devra effectuer afin d'évoluer vers des segments d'activités constamment moins exposés, ou mieux « défendables » contre les forces concurrentielles ;
- Des avantages compétitifs concrets à construire et des barrières à ériger afin de faire face aux forces de la concurrence.

2.4.2- Limites de la démarche de l'analyse de l'industrie de PORTER

Nous citons entre autres :

1. Si la démarche portérienne de la concurrence, comme d'ailleurs tous les **modèles nord-américains**, est érigée en modèle à portée universelle et dont dépend l'échec ou le succès des firmes, dans **le contexte français**, l'Etat, et contrairement à la démarche PORTER prend une place prépondérante, et que les stratégies d'entreprise se déterminent aussi bien par rapport à l'Etat que par rapport aux forces de la concurrence analysées par PORTER.
2. Etant plus performant en matière d'élaboration de stratégies d'activités, la démarche portérienne n'envisage aucune solution (stratégie) aux problèmes que pose la gestion stratégique d'un portefeuille diversifié d'activités.

C'est justement cette faiblesse qui amène à considérer l'analyse de l'industrie comme un préalable à une bonne analyse de portefeuille, et un complément des modèles à « matrices » (Mac Kinsey, ADL, et BCG rénové new BCG) qui seuls permettent la maîtrise de la diversité en vue d'allocation stratégique des ressources.

3. L'approche PORTER privilégie nettement les dimensions économiques et techniques de la décision stratégique au détriment de ses dimensions psycho-sociopolitiques tellement importantes pour la mise en œuvre des stratégies : **il n'y a pas de stratégie efficace sans une adhésion et une implication totale des membres qui la mettent en œuvre. Une stratégie aussi bonne soit-elle, s'avère difficilement mise en œuvre, en l'absence d'une implication et motivation de ceux qui sont chargés de l'appliquer.**

Critiques du modèle¹ des cinq forces

Le modèle des cinq forces est l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement en stratégie. Il est cependant critiquable pour plusieurs raisons :

1. Il est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration ;
2. Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès ;
3. Il peut être complété : certains auteurs (notamment en Europe) ajoutent une sixième force, **l'influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des 5(+1) forces.** Porter lui-même a ajouté dans des écrits plus récents le rôle des compléments (par exemple les éditeurs de logiciels pour l'industrie du micro-ordinateur) ;
4. L'analyse est la même pour tous les concurrents présents sur un même marché. De fait, même si cet outil a été conçu pour les grandes entreprises et les grandes PME (au moins 300 personnes), rien n'empêche de l'utiliser dans les TPE et les PME.

2 Etude de cas : cas Danone

2-1 Présentation

¹ - Construction fautive

N° 1 mondial des produits laitiers frais, n°2 des eaux embouteillées, n°2 de la nutrition infantile et n°3 de la nutrition médicale : Danone s'affirme de plus en plus comme un colosse du secteur agroalimentaire.

En 2007, le Groupe réalise une croissance organique de près de 10% et prouve ainsi que son modèle de croissance est réellement éprouvé. Cette performance est le fruit d'une stratégie fondée sur l'équilibre entre la politique de développement tournée vers les nouvelles frontières, l'engagement grandissant en matière d'innovation et le renforcement des marques à fort positionnement santé. Pour se donner les moyens de son ambition, Danone investit massivement en matière de recherche et Développement – **près de 190 millions d'euros en 2007, 100% des projets à l'étude sont dédiés à la santé et à la nutrition.**

Trois siècles après la découverte des bienfaits de l'eau minérale naturelle d'Evian, plus d'un siècle après la première commercialisation de la blédine et bientôt 100 ans après le lancement en pharmacie du premier yaourt Danone, **les innovations en matière de santé sont aujourd'hui plus que jamais un pilier de développement du Groupe. En 2007, le Groupe Danone renforce encore cette orientation santé avec le rachat du groupe néerlandais Numico.** En réalisant cette opération, Danone intègre au cœur de sa stratégie deux métiers très orientés santé, rentables et en forte croissance : **la nutrition médicale et la nutrition infantile.**

Ces deux activités complètent naturellement le portefeuille de marques du Groupe et sont en parfaite résonance avec la mission de Danone : **apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.**

Aujourd'hui, Danone se présente comme l'un des rares acteurs de l'agroalimentaire totalement recentré sur la santé.

Le groupe Danone s'est aujourd'hui recentré sur 4 métiers. Ses domaines d'activités stratégiques sont donc :

- Les produits laitiers frais
- Les boissons
- L'alimentation infantile
- La nutrition clinique

2-1-1 Analyse externe : Macro environnement

Il s'agira ici d'analyser de façon macro l'environnement externe du groupe, et les différentes variables qui peuvent jouer un rôle sur l'activité de Danone. On pourra donc utiliser **la méthode PESTEL** et analyser les critères suivants :

- Politique
- Economique
- Sociaux culturels
- Technologique
- Environnement- écologique
- Légal

A noter que nous ne disposons pas d'informations concernant toutes les variables.

	Opportunités	Menaces
Sociaux culturels	<ul style="list-style-type: none"> -insécurité alimentaire croissante au niveau mondial. -Alimentation de plus en plus riche et transformée par des process industriel, entraînant notamment la prolifération de maladies métaboliques et de cancers. -Urbanisation et sédentarité et croissante de la population des pays développés 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution constante du temps consacré au repas. -développement du snacking (phénomène de « malbouffe »). -cultures et mœurs difficiles à cerner selon les pays. -recrutement difficile dans certains pays et notamment en Asie.
Légal		<ul style="list-style-type: none"> -mauvais encadrement de la contrefaçon dans certains pays comme la Chine. -risque de corruption présent dans certains pays en développement -difficulté d'adaptabilité au cadre juridique des différents pays
Technologique		<ul style="list-style-type: none"> -mettre un nouvel aliment fonctionnel sur le marché exige le double de temps d'un produit alimentaire normal (7 à 8 ans).

2-1-2 Analyse externe : Micro environnement

En ce qui concerne **le micro environnement**, il s'agira d'analyser les **variables concernant le marché** sur lequel Danone se positionne.

On s'attachera ici aux variables suivantes :

- Demande

- Offre (concurrence)
- Distribution

	Opportunités	Menaces
	<p>-Consommateur attaché aux marques qui représentent pour lui des valeurs de sécurité et de responsabilité.</p> <p>-Croissance considérable des ventes de petits pots pour bébé (+22% en Asie dont +50% en Chine, +24% en Amérique latine et +3% en Europe et Amérique du nord).</p> <p>-Potentiels de croissance énorme des aliments fonctionnels, et notamment bio- dans les pays émergents et les Etats-Unis.</p> <p>-Consommation par habitant de produits laitiers frais (22,8 kg/an) et d'eau conditionnée (95L/an) très importante en Europe occidentale.</p> <p>-chaque heure, 4 millions de pots de yaourts Danone sont consommés dans le monde.</p> <p>-les quatre segments sur lesquels Danone est implanté connaissent une croissance supérieure à la moyenne sectorielle.</p> <p>-Marché chinois en croissance constante.</p> <p>-le marché de l'alimentation infantile enregistre une croissance à deux chiffres.</p>	<p>-demande instable, volatile infidèle, vigilante et donc très difficile à cerner.</p> <p>-les marges d'un n°2 ou n°3 sur le marché alimentaire ne sont pas très élevés, d'où l'importance d'être leader.</p> <p>-Difficulté d'adaptabilité aux mœurs locales et aux différentes cultures de chaque pays.</p> <p>-Les consommateurs restent de plus en plus exigeants, et notamment dans les pays développés.</p>
Distribution	-développement à l'échelle mondiale des grandes enseignes de distribution, facilitant ainsi la commercialisation des produits alimentaires.	-pression colossale des enseignes de distribution au pouvoir croissant.
Offre		<p>-Croissance faible des volumes et des prix en Europe occidentale.</p> <p>-prolifération de produits marquetés et premiers prix sur des</p>

	<p>marchés qui s'internationalisent de façon croissante.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Multiplication du phénomène des marques de distributeurs. -Nestlé enregistre en 2006 un chiffre d'affaires de 62,1b£ soit une augmentation de 6,2%. -Unilever a un chiffre d'affaires de 40,3b£, soit une augmentation de 3%. -Le marché de l'eau aux Etats-Unis semble bloqué par les colosses du secteur (Coca, Pepsi). -Concurrence accrue de groupes mondiaux mais aussi de groupes locaux spécialisés (« local player »). -Concurrence énorme dans le domaine de l'innovation (ex : budget recherche et développement de Nestlé en 2006 avoisinant les 1 milliard £.
--	--

2-1-3 Schéma de PORTER (Schéma Portérien)

Il synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces :

- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace d'entrants potentiels ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace des produits de substitution ;
- L'intensité de la concurrence intrasectorielle

Rivalité entre les concurrents : la rivalité entre concurrents est accrue sur le secteur. **Les acteurs principaux restent Nestlé, Danone et Unilever. Il se livre une guerre aussi bien et notamment en termes d'innovation. Ces acteurs constituent des firmes colossales au rayonnement international. A noter que la concurrence reste accrue sur chaque métier de Danone.**

Pouvoir de négociation des fournisseurs : le pouvoir de négociation des fournisseurs ne représente pas une menace. En effet, les principaux acteurs du marché sont des firmes multinationales au pouvoir considérable. Leurs volumes de matières premières utilisées sont énormes, et ils maîtrisent souvent

tout le circuit de production, notamment l'approvisionnement (croissance verticale).

Pouvoir de négociation des clients : Les principaux clients de ces groupes sont la grande distribution. Une chose est sûre c'est que les clients ne peuvent pas se passer de produits comme ceux de Danone.

Le client final peut quant à lui, représenter une menace plus conséquente. En effet, l'analyse externe nous a montré à quel point le consommateur est de plus en plus exigeant et volatile. Il reste cependant assez fidèle aux marques.

Menaces des produits de substitution : la menace de nouveaux entrants peut être forte avec l'arrivée par exemple des marques de distributeurs (ex : Carrefour qui commercialise **un produit au Lcasei à bas prix, afin de concurrencer Actimel**).

De plus, l'innovation constante des concurrents de Danone peut aussi représenter une forte menace (**ex. Nestlé et son budget R et D considérable**).

Cette définition des **5 forces de Porter** ainsi que l'**analyse externe** qui précède vont nous permettre de définir **les facteurs clés de succès**, permettant à Danone de toujours faire face à son marché et à ses turbulences.

2-1-4 Facteurs clés de succès

- Une innovation conséquente pour répondre à la concurrence
- Des produits ayant une forte qualité perçue par le client
- Une bonne adaptabilité des produits aux différents marchés visés
- Le développement des produits fonctionnels (créneau de la santé)

2-1-5 Analyse interne

	Forces	Faiblesses
Produit	<p>-Adaptabilité considérable des produits Danone en fonction des différents marchés et pays visés (ex : Activia possède un goût plus amer en Russie, il se nomme Bio et est parfumé à l'aubépine en Chine, il est disponible en violet et en poche d'un kilo en Argentine...).</p> <p>-Innovation constante des produits du groupe grâce à un centre de recherche Danone, et un budget recherche et développement conséquent 1,2 % du CA).</p> <p>-Popularité énorme des produits ayant pour finalité la santé : « les alicaments » (ex : Activia favorise le transit intestinal, Danacol régule le taux de cholestérol...)</p> <p>-Extension constante des marques (ex : la gamme taille fine a été étiré en biscuits, eau, gâteau d'apéritifs et soft-drink. De même, Evian se trouve aujourd'hui au rayon hygiène beauté sous la forme de crèmes).</p>	<p>-échec de certains produits comme la Danette moussée.</p>
Prix	<p>-Politique de prix élevé de la part du groupe représentant ainsi un gage de sécurité et de qualité (ex : actimel est vendu 1,80 Euros les 6).</p> <p>-Programme d'affordabilité visant à rendre les produits et leur bénéfice santé accessibles à la majorité de la population dans les pays en développement (ex : Afrique du sud).</p>	<p>-Cette politique risque de représenter un risque notamment au niveau de la compétitivité par rapport à des concurrents.</p>
Place	<p>-Prise de participation dans Stonyfield à hauteur de 80%, a permis d'être n°1 aux Etats-Unis devant Général Mills-Yoplait</p> <p>-Entrée dans le Capital des acteurs locaux afin de faciliter la distribution sur toute une zone géographique (rayonnement).</p> <p>-Danone a investi le secteur de la restauration hors domicile grâce à des partenariats avec Mc Donald's, Club Med, Sodexho et Shell.</p>	<p>-Force de distribution trop faible pour pénétrer le marché américain de l'eau, et gérer tout le process.</p>

	<p>-Présence dans 120 pays à travers le monde.</p>	
Promotion	<p>-Identité culturelle forte de Danone</p> <p>-Communication importante sur l'aspect social et les valeurs du groupe (humanisme, ouverture, proximité, enthousiasme).</p> <p>-Recherche de l'apport client grâce aux programmes de santé (ex : <i>Danone et vous.com</i> : « faire de l'alimentation votre alliée santé »).</p> <p>-Mise en place de nombreux partenariats et notamment avec l'équipe de France de football, et les centres de formations.</p>	<p>-Risque de « surcommunication » de la part du groupe qui pourrait lasser le client.</p> <p>-Coût élevé de ces politiques de communication.</p>
Finances	<p>-Ratio de dettes nettes/capitaux propres assez faible par rapport à la concurrence (21% pour Danone contre 42% pour Nestlé).</p> <p>-Le groupe a divisé la valeur nominale de son action pour améliorer son accessibilité aux petits porteurs.</p> <p>-Taux de marge opérationnelle important sur les produits laitiers ou les boissons.</p> <p>-Offre d'O.P.A sur Numico, n°1 sur le marché des petits pots pour bébé en Europe.</p>	<p>-le groupe reste potentiellement opérable</p>
Données commerciales	<p>-Croissance constante du chiffre d'affaires :+9,2% pour les produits laitiers, 14,8% pour les boissons</p> <p>-Le rapprochement de Bledina et Numico représente un CA de 3,05 milliards d'Euros</p>	

	-Danone reste le n°1 mondial sur la marché des produits laitiers.	
RH Management	<p>-Danone compte aujourd'hui 88200 employés dans le monde répartis sur une quarantaine de pays.</p> <p>-9000 managers dont 400 sont expatriés. Dans ce contexte la direction des ressources humaines tente de diffuser la culture d'entreprise et de management (responsabilité sociale).</p> <p>-Mise en place du Networking : organisation de « work shop » qui sont des réunions de directeur marketing afin de mieux diffuser les innovations et gérer les problèmes organisationnels.</p>	<p>-la diffusion du modèle est confrontée à des cultures d'entreprise et des divergences de management.</p> <p>-difficultés de recrutement dans certaines zones comme l'Asie</p>

Il sera intéressant d'analyser au mieux l'entreprise d'un point de vue interne. Pour cela, la méthode des 4P (Marketing Mix) sera la plus appropriée. Il s'agira de diagnostiquer les forces et les faiblesses du groupe Danone en fonction de 4 critères :

- Produit : offre du groupe Danone
- Prix : la politique de prix utilisée
- Place :la distribution des produits Danone
- Promotion : la communication

On pourra ensuite s'attacher à analyser différentes variables telles que les finances, mes ressources humaines ou même le management.

2-1-6 Chaîne de valeurs

Cette analyse de la chaîne de valeurs va permettre de définir les fonctions principales et les fonctions supports de l'entreprise.

Les fonctions principales sont les fonctions essentielles à la création de valeur ajoutée.

Les fonctions supports sont celles qui donnent les moyens aux fonctions principales.

Ex : la fonction communication permet le bon déroulement des ventes de l'entreprise.

Achat approvisionnements		
Communication		
Marketing		
Ressources Humaines		
Management		
R et D	Production	Vente

Synthèse de diagnostic

Même si les différents marchés sur lesquels se situe Danone semblent parfois turbulents et difficiles à cerner, il semble bien que la firme dispose des ressources nécessaires pour y faire face. En effet, malgré une concurrence accrue, le groupe possède de nombreuses forces qu'il a déjà démontrées par le passé et saura sans doute faire face à ses échéances futures.

2-2 Analyse concurrentielle

Grâce aux analyses internes et externes, on va pouvoir étudier la position concurrentielle de Danone sur chacun de ses métiers.

On sait que Danone est n°1 mondial des produits laitiers frais, n°2 des eaux embouteillées, n°3 de la nutrition infantile et n°4 de la nutrition médicale.

De plus, grâce aux perspectives de marché qui nous sont données, on va pouvoir réaliser une matrice de McKinsey.

Compétitivité

On peut donc en conclure que Danone fait partie des leaders sur chacun de ses métiers.

Le groupe devra :

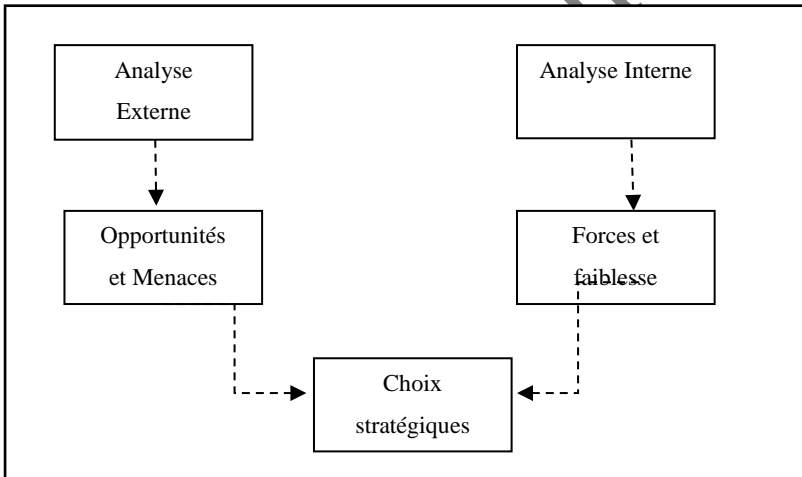
- Maintenir sa position pour les produits laitiers
- Maintenir sa position et suivre le développement pour les boissons et l'alimentation infantile.
- Améliorer sa position sur le créneau des aliments santé

II - La Méthode SWOT

Dénomination

L'abréviation SWOT correspond à : Strengths, weaknesses, opportunités , Threats qui signifie (SWOT): Forces, Faiblesses, Occasions (opportunités), Menaces.

Ce modèle SWOT confronte l'entreprise (à travers une analyse ou diagnostic interne) à son environnement (diagnostic ou analyse externe) en évaluant l'adaptation des compétences et des ressources de l'entreprise aux contraintes imposées par l'environnement.



1- Origine et Postulat de base

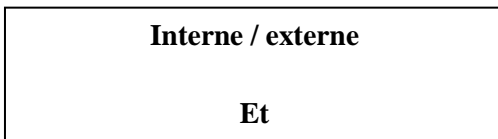
C'est une méthode d'analyse interne et externe qui utilise comme support une matrice à quatre fenêtre : forces, Faiblesses, opportunités et menaces.

Cette analyse permet de définir une panoplie de choix stratégiques qui s'offrent à une entreprise afin d'atteindre les objectifs recherchés.

L'analyse Interne met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ;

L'analyse externe permet de déceler les perspectives susceptibles d'être favorables constituant de véritables opportunités et les saisir absolument et sentir les menaces et donc les contrecarrer.

Ainsi la méthode SWOT classe les facteurs stratégiques en fonction de deux oppositions fondamentales :



L'analyse (diagnostic) stratégique

	Diagnostic Interne	Diagnostic Externe
Objectifs	Mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise	Déceler les perspectives susceptibles à l'entreprise. Il faut saisir les opportunités et sentir les menaces.
le diagnostic porte sur	<ul style="list-style-type: none"> * Le commercial * le financier * la production * le personnel * l'organisation * le système d'information 	<p style="text-align: center;">→ Micro- Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> * Offre : structure des coûts * Demande : évolution, nature... * Concurrence : concurrents actuels et potentiels, produits de substitution... <p style="text-align: center;">→ Macro- Environnement</p> <p>Environnement. Economique, culturel, technologique, socio- politique</p>

2- A quoi sert la méthode SWOT

- La méthode SWOT permet d'identifier lors de l'analyse ou prévu dans le futur¹ les forces et les faiblesses de l'organisation à la lumière des opportunités et menaces de **l'environnement externe, et de ce fait mettre en place des choix stratégiques susceptibles de maximiser le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces,**

¹ - Dans certains cas de figure, il est difficile de prévoir un tremblement de terre, de fortes inondations, etc...

- La méthode SWOT constitue l'occasion pour les membres d'une organisation d'exprimer leurs expériences, leurs soucis, leurs déceptions, leurs espoirs et les inquiétudes par rapport à l'organisation.

3- Contenu de la méthode SWOT

La méthode SWOT consiste à faire une analyse externe et une analyse interne.

- **Analyse externe : opportunités (occasions) et menaces**

Il existe une interaction permanente entre les organisations et les facteurs extérieurs. Elles (les organisations) sont constamment influencées par différents facteurs extérieurs qui à leur tour influent sur ceux-ci. Ce sont des facteurs qui contribuent ou empêchent la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'opportunité est un élément qui contribue, facilite, aide à la réalisation de la stratégie.

Les menaces sont les facteurs susceptibles de constituer un obstacle à la réalisation, des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Lors de l'analyse externe, il conviendrait de suivre la procédure suivante.

Type de facteurs	Facteurs spécifiques	Influences opportunités ou menaces)
Environnement politique	Changement de gouvernement	(Opportunités ou Menaces)
Environnement Eco.	-Crise Economique -Baisse de l'Impôt sur les sociétés -...	→Menaces →Opportunités
Environnement Naturel	-Inondation -séisme -Sècheresse	} ⇒ Menaces
Environnement social	-grèves	→Opportunités de salaire
Environnement technique	-Accès à l'informatique -etc...	⇒⇒ Opportunités

Selon le tableau ci-dessus, il conviendrait d'abord de définir les types de facteurs politique, économique, social, technologique, naturel...) (**1^{ère} colonne**) susceptibles d'être pris en considération, c'est-à-dire ceux pouvant avoir une influence sur la réalisation des objectifs de l'entreprise (l'entreprise n'est pas obligée de faire une analyse exhaustive de tous les facteurs extérieurs).

Une fois, le (les) (type (s) de facteurs repérés, on procède à la définition de l'aspect spécifique influençant l'organisation (**2^{ème} colonne**).

Dans un troisième temps (**Colonne 3**), on analyse en quoi le facteur spécifique contribue, aide, facilite l'organisation à atteindre ses objectifs ou fait obstacle à leurs réalisations.

Notons toutefois que certains facteurs peuvent être à la fois des opportunités et menaces.

- **Analyse Interne : forces et faiblesses**

Cette analyse consiste à repérer les forces et les faiblesses de l'organisation.

A l'instar des facteurs externes, les facteurs internes influencent de façon profonde en ce sens qu'ils contribuent, facilitent ou aident (les forces) ou font obstacles (les faiblesses) à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Pour ce qui est de l'analyse, on suit la même procédure qui prévaut dans l'analyse externe ? Ainsi, il conviendrait de déterminer au moment de l'analyse ou prévus dans le futur¹,

Types de facteurs	Aspects spécifiques	Influences (forces ou faiblesses)
Installation des équipements médicaux dans les zones rurales (Radio-dialyse, laboratoire, d'analyse)	Centre de santé de la zone dispose des équipements médicaux de base	-facilite l'accès à des analyses; - Accès à la radio ; Amélioration de la santé de la population (Forces)
Système de décision	Système de décision vertical	-Lenteur dans les réapprovisionnement des médicaments et de petits matériels, ce système demande beaucoup de signatures (Faiblesse)

le type de facteurs (**colonne 1**) : équipement et installation, système d'information, ressources financières, processus de travail, organisation, compétences, structure organisationnelle, organigramme, planification, climat social, style de direction, ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, communication, information,...).

Dans un **deuxième colonne**, pour chaque de facteur on définit l'aspect spécifique susceptible d'influencer l'organisation.

Dans un **troisième colonne**, on procède pour chaque aspect, à la détermination de son (ses) influences positives (les forces) ou négatives (les faiblesses) sur l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Notons que certains facteurs peuvent constituer à la fois des forces et des faiblesses

¹ - Dans certains les prévisions deviennent très difficile : Environnement naturel, en politique aussi, le social.

Une fois les analyses faites (internes et externes), deux voies sont possibles dans l'identification des stratégies possibles.

1^{ère} voie :

Dans ce cas de figure, on prévoit une stratégie à partir de la confrontation des faiblesses et des opportunités identifiées dans l'environnement externe. Il conviendrait, donc de mettre à Profit et au maximum les occasions dans le sens de minimiser ou de neutraliser les faiblesses : F_1 (faiblesses) + O_1 .

Il en va de même pour les forces de l'organisation et les menaces des facteurs extérieurs. Le(s) stratégie(s) consiste(ent) ici à maximiser le potentiel des forces susceptibles de minimiser l'impact des menaces : F_1 (Forces) + M_1

Cette voie repose sur des variables croisées (positif + négatif).

2^{ème} voie :

Cette voie repose sur des variables croisées mais positives/ positives ou négatives/ négatives.

En d'autres termes, les stratégies consistent à mettre dans un premier cas de figure au maximum à profit les forces de l'organisation au service des opportunités offertes : $F_1 + O_1$.

Il en va de même des faiblesses et des menaces. La (les) stratégie(s) consiste (ent) à réduire au maximum ou à éliminer les faiblesses dans le sens de réduire au maximum l'impact des menaces : $F_1 + M_1$.

4- Avantages et inconvénients de l'analyse SWOT.

Avantages :

La méthode SWOT permet aux utilisateurs (toutes organisations confondues) :

- D'approfondir les connaissances sur le(s) marché(s) et sur les différents facteurs extérieurs (les différents environnements) .
- De profiter des opportunités offertes et aide à amoindrir les impacts négatifs des différentes menaces .
- Elle est simple et facile à comprendre .
- Elle s'applique dans différents types d'organisation .

Inconvénients :

Entre autres inconvénients, nous pouvons citer le fait:

- Qu'elle nécessite une bonne connaissance de l'entreprise et du monde des affaires (une formation multidisciplinaire) ;
- Que la distinction entre les facteurs internes et les facteurs externes n'est pas toujours aisée à faire.

III-Le modèle Pestel

Pour débiter une analyse de l'environnement, il faudrait identifier les influences environnementales qui ont été particulièrement importantes dans le passé, puis définir dans quelle mesure elles peuvent gagner ou perdre de l'impact dans le futur à la fois pour l'organisation et pour ses concurrents¹. Le schéma ci-dessous illustre quelques-unes des influences macro environnementales qui pèsent sur les organisations.

¹ - Les forces environnementales essentielles pour une organisation donnée peuvent n'être **que secondaires pour une autre**, et au cours du temps, **la hiérarchie des priorités est susceptible d'évoluer**.

Une multinationale est ainsi généralement focalisée sur l'évolution des politiques de régulation, de protectionnisme et de standardisation dans chacun des pays où elle est présente. Elle s'intéresse également aux coûts salariaux et aux taux de change qui déterminent son avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux.

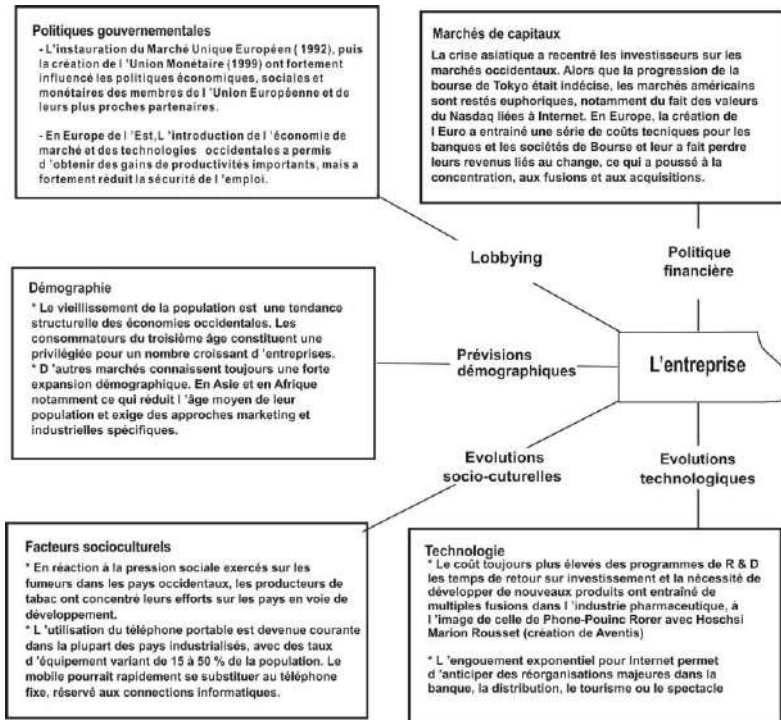
Un petit distributeur est essentiellement concerné par les goûts et les comportements des clients locaux.

Un fabricant d'ordinateurs se concentre sur les compréhensions des évolutions technologiques qui peuvent déboucher sur des innovations, et donc sur des obsolescences.

Enfin, les hauts fonctionnaires et les managers des entreprises publiques s'intéressent avant tout aux tendances politiques, aux financements publics et aux évolutions démographiques.

Quoi qu'il en soit, aucune de ces forces n'est immuable, et les managers quel que soit leur secteur d'activités, doivent rester vigilant quant à leurs évolutions

Schéma. Exemples d'influences environnementales pouvant affecter la stratégie et la performance des organisations



Ceci étant, ci-dessous quelques unes des questions qu'il conviendrait de se poser sur les forces à l'œuvre dans le macro environnement. Cette approche est appelée :

Analyse PESTEL, car elle consiste à recenser les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui influencent sur les organisations.

- Analyse PESTEL des influences environnementales

1. Quels facteurs environnementaux affectent les organisations?

2. Lesquels parmi ces facteurs sont les plus importants aujourd'hui? Et dans les prochaines années?

Politique/ Légal

- *Lois sur mes monopoles
- *Lois sur la protection de l'environnement
- * Politique fiscale
- * Régulation du commerce extérieur
- * Droit du travail
- * Stabilité gouvernementale

Economique

- * Cycles économiques
- * Evolution du PNB
- * Taux d'intérêt
- * Politique monétaire
- * Inflation
- * Chômage
- * Revenu disponible
- * Disponibilité et coût de l'énergie

Socio-culturel

- * Démographie
- * Distribution des revenus
- * Mobilité sociale
- * Changements de mode de vie
- * Attitude par rapport au loisir et au travail
- * Consumérisme
- * Niveau d'éducation

Technologique

- * Dépenses publiques de R & D
- * Investissements privés et publics sur la technologie
- * Nouvelles découvertes, nouveaux développements
- * Vitesse des transferts technologiques
- * Taux d'obsolescence.

Il va sans dire que, certes cette liste permet de contrôler que les différentes influences environnementales ont bien été prises en compte. Cependant, cette approche se contente de fournir un simple inventaire. Ainsi, il conviendrait donc de la compléter par d'autres analyses afin d'identifier et de hiérarchiser les facteurs dominants. Ainsi, on se pose deux questions déterminantes :

- Quels sont les facteurs clés d'évolution ?
- Quel est l'impact des influences environnementales déterminantes ?

L'identification des facteurs clés d'évolution environnementale, c'est-à-dire des forces susceptibles d'affecter significativement la structuration d'une industrie ou d'un marché s'avère primordiale.

Nous citons l'exemple des forces qui poussent à la globalisation de certaines activités.

Il s'agit :

- **d'une convergence croissante de la demande au niveau mondial**, et ce pour toute une série de raisons.

Dans certains marchés, les besoins et les préférences des clients deviennent similaires, par exemple, la consommation tend à s'uniformiser en ce qui concerne les boissons gazeuses, l'électronique grand public ou les micro-ordinateurs. L'ouverture de restaurants Mc Donald's à Moscou et à Pékin signale une tendance comparable en ce qui concerne la restauration rapide. Les entreprises présentes sur ces marchés globaux deviennent elles-mêmes globales, et cherchent à identifier des fournisseurs capables de les accompagner dans leur expansion. Les grandes entreprises multinationales demandent par exemple aux cabinets d'audit et de conseil de leur fournir des services identiques pour toutes leurs implantations. Cette globalisation entraîne également une homogénéisation des politiques de marketing : les marques, les types de distribution et même la communication peuvent être développés au niveau mondial comme le montre par exemple Coca-Cola.

- **L'approche globale** permet de dégager d'autres avantages de coûts. C'est particulièrement vrai pour les industries telles que les composants électroniques dans lesquelles la recherche d'économie d'échelle implique la fabrication en très grande série de produits standardisés.

La recherche d'avantages de coûts liés à la **localisation** – comme l'utilisation d'une main-d'œuvre à très bon marché, des taux de change favorable ou la disponibilité de ressources naturelles poussent les entreprises à s'implanter là où les conditions sont les plus intéressantes.

Grâce à la fiabilité des télécommunications et à la présence d'une main-d'œuvre très qualifiée mais peu coûteuse, un nombre croissant d'entreprises européennes implantent leurs départements de compatibilité à l'extérieur.

D'autres entreprises, qui doivent supporter des coûts de développement de produits particulièrement élevés, cherchent à opérer globalement afin de réduire la largeur de leur gamme. C'est notamment le cas dans l'automobile.

- **L'intervention des gouvernements** a également favorisé la globalisation des marchés. Avec la chute du mur de Berlin, la quasi-totalité des nations a adopté le modèle de l'économie de marché, ce qui a facilité la libéralisation des échanges commerciaux dans le monde. La création de larges zones de libre échange, comme l'union européenne, a également permis de

mettre fin à un grand nombre de **réglementation locales**. Il convient cependant de souligner que de nombreux standards nationaux subsistent encore, ce qui réduit la pertinence des stratégies globales, dans certaines industries de biens ou de services.

En dépit des efforts de Bruxelles, beaucoup de particularismes locaux continuent à freiner l'harmonisation des standards dans l'union Européenne, par exemple dans l'agroalimentaire ou dans les assurances.

Les gouvernements peuvent également encourager la globalisation en cherchant à attirer des investisseurs étrangers par des conditions fiscales avantageuses.

- Plus les concurrents sont nombreux, plus ceux qui ne le sont pas encore sont poussés à le devenir. Le développement du commerce international suit la théorie des dominos : si une entreprise devient globale, ses concurrents sont tôt ou tard obligés de la suivre afin de profiter des mêmes avantages, en particulier lorsque les clients sont eux-mêmes globaux ou lorsque la demande est homogène au niveau mondial. Ainsi, il arrive fréquemment qu'une entreprise utilise ses implantations dans des pays à main-d'œuvre bon marché pour subventionner ses opérations dans des pays plus riches, et ainsi dominer la concurrence locale.

Celle-ci n'a plus alors d'autres choix que de délocaliser à son tour sa production

Quel est l'impact des influences environnementales déterminantes ?

Une fois les facteurs clés d'évolution sont identifiés, il convient de s'interroger sur leur impact respectif : comment chacun d'entre eux va-t-il influencer sur une industrie particulière, voir sur une organisation spécifique ?

Pr. Bentahar Mohammed